

الملحقة الجامعية * مغنية *



مذكرة

مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الموارد بشرية

محور المعلومات و الاتصالات في أجزائنا القرارات

إشراف الأستاذ:

أ.د بن بوزيان محمد

إعداد الطالبين:

بويردن قندوز

نوار شوقي

لجنة المناقشة:

رئيسا ملحقة مغنية تلمسان.....

مشرفا جامعة تلمسان.....

مناقشا ملحقة مغنية تلمسان.....

أستاذ محاضر ب

أستاذ تعليم العالي

أستاذ مساعد قسم " أ "

د. تريش محمد

أ.د بن بوزيان محمد

أ.قادري رياض

السنة الجامعية: 2015-2016

دعاء

يا رب أنا لا أخشى البناء ولكن أخشى الوقف جامدا
يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت
ولا أصاب باليأس إذا فشلت
بل ذكرني دائما بالفشل
هو التجربة التي تسبق النجاح
يا رب علّمني أنّ التسامح هو أكبر مراتب القوة
وإنّ حبّ الانتقام هو من مظاهر الضّعف
يا رب إذا جرّدتني من المال أترك لي ثروة الأمل
وإذا جرّدتني من نعمة الصّحة أترك لي قوة الإيمان.
يا رب... إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار
وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة العفو
يا رب.. إذا نسيتك لا تنساني
ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي
وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني في عبادك الصالحين

آمين



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَلْيُذَكِّرُوا الْعَالَمِينَ

شكر و تقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً على المستوى الذي وصلنا إليه، وهذا بفضل رحمته وتوفيقه لنا، والشكر له شكراً يوافي نعماءه وآلاءه.

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»، نتقدم بأسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف: "أ/د بن بوزيان محمد"، الذي كان لنا نِعْمَ العون والسند، فلم يبخل علينا ولو بالقليل بأفكاره ونصائحه.

كما نتشرف بمناقشة الأستاذ لهذا البحث وعلى تحمله ومشقة قراءته وتنقيحه.

ونتوجه بالشكر أيضاً، إلى جميع أساتذة قسم العلوم التجارية للملحقة الجامعية - مغنية- ولا يفوتنا أن نخص بالذكر: د. تربش، و أ.قادري رياض.

جزاك الله خيراً



إهداء

✓ إلى من قرن الله عزّ وجلّ الجنة برضاها، ووضعها تحت قدميها، والتي حمّنتني وأحاطتني بحنانها، إلى النبيّوع الذي يفيض بلا حدود، وإلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، والتي كان دعاؤها سرّاً ناجحاً، وحنانها بلسم جراحى..... إلى والدى الحنون.

✓ إلى من كان سنداً لى، وتاجاً أرفع به رأسى، إلى من ثابر ليلاً ونهاراً من أجل تربيتى وإسعادى، إلى من علّمنى أبجدية الحروف..... إلى والدى الحبيب.

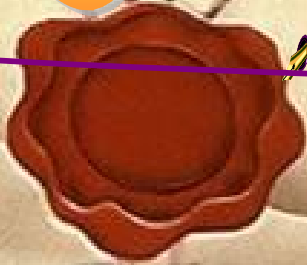
✓ إلى عائلتى وأقربائى.

✓ إلى من سرنا سويّاً، ونحن نشقّ الطّريق معاً نحو النجاح والإبداع، إلى خير الرفقة والصّحة.

✓ إلى كلّ طلبة السنة الثانية ماسنر تخصص موارد بشرية دفعة 2016م.

إلى جميعهم أهدي هذا العمل

قندوز





إهداء

✓ إلى من قرن الله عزّ وجلّ الجنة برضاها، ووضعها تحت قدميها، والتي حمّنتني

وأحاطني بحنائها، إلى الينبوع الذي يفيض بلا حدود، وإلى من حاكت سعادتي بخيوط

منسوجة من قلبها، والتي كان دعاؤها سرّاً نجاحي، وحنانها بلسم جراحي..... إلى والدي

الحنونة.

✓ إلى من كان سنداً لي، وتاجاً أرفع به رأسي، إلى من ثابر ليلاً ونهاراً من أجل تربيتي

وإسعادي، إلى من علّمني أبجدية الحروف..... إلى والدي الحبيب.

✓ إلى عائلتي وأقربائي و إلي روح الفقيد جدتي و خالي.

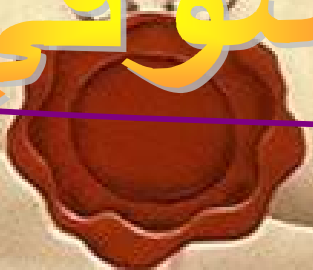
✓ إلى من سرنا سوياً، ونحن نشقّ الطريق معاً نحو النجاح والإبداع، إلى خير الرفقة

والصحة.

✓ إلى كلّ طلبة السنة الثانية ماسنر تخصص موارد بشرية دفعة 2016م.

إلى جميعهم أهدي هذا العمل

شوقي



مقابلة

عالمية

مقدمة عامة

عرفت البشرية فنون الإدارة، ومارستها عمليا منذ أقدم العصور، إذ بدأ ظهور النشاط الإداري مبكرا في تاريخ الحضارة الإنسانية، فهو قديم جدا، إن لم نقل قدم الإنسان نفسه. ذلك أنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساسا عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد، والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة - فردية أو جماعية - فإن كثيرا من علماء الإدارة يرون أن مشكلة الإدارة في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي: مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، كما يؤكدون أيضا أن المعلومات هي التي تخلق الاتصال، ومن ثم اتخاذ القرارات بما فيها المراقبة، فهي إذن من أهم وسائل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ونظرا لأننا اليوم نعيش في عالم تتغير ملامحه على الدوام، ولقد فاقت التغيرات التي يمر بها المجتمع خيال الكل، مما لا يمنعنا من التعرف على حقيقة التغيير الذي يشهده المجتمع في هذه الأيام والذي أثر على تدفق المعلومات التي تعتبر الأساس الحيوي للإدارة الحديثة وهي العامل المحقق لنكامل الإدارة و تماسكها.

بذلك تكون وقررة المعلومات الصحيحة والمناسبة في التوقيت الصحيح، من مقومات الإدارة الحديثة وحركتها التي تركز أساسا على حركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ظهرت حديثا في أعقاب الحرب العالمية الثانية وتبلورت صورتها و ازدادت أهميتها في السنين *60* من هذا القرن، إذ تغيرت طبيعة الإدارة نتيجة هذا التغير السريع، حيث كان الافتراض في السابق أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين من أجل تنفيذها، ووضع القواعد والنوائح لكي يسيروا عليها ، وتصميم "هرمية" من أعلى إلى أسفل للسيطرة ووضع ضوابط رقابية، والتفتيش لضمان التنفيذ.

في حين أصبح الافتراض اليوم أن الهدف من الإدارة هو استثارة حماس العاملين وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية والبحث عن رؤى مستقبلية وآمال مشتركة وتكوين قيم وقناعات مشتركة تعطيهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة.

إن الهدف من هذه الحركة هو تقليل احتمالات عدم التأكد بقدر الإمكان، وذلك خلال العناية بتحليل العناصر المؤثرة على القرارات وتصميم النظم والاستفادة من أجهزة الحاسبات الإلكترونية وطرق تداول ومعالجة المعلومات.

ولقد كان لهذه الحركة أثر واضح وملاموس في الإدارة من حيث تجميع المعلومات وتجهيزها وتسجيلها وتوصيلها خلال شبكة من الأنشطة التي تمتد إلى كل مكان أو موقع من مواقع المؤسسة.

إذ أن تفجّر المعلومات هو السبب الأكبر الذي يطرح مشكلة الاتصالات، وفي الحقيقة فإن الثغرة المخيفة في الاتصالات حولنا بين الإدارة وعمال المؤسسة أو بين العمال بعضهم ببعض أو بين المؤسسة في حد ذاتها و البيئة المحيطة بها... إلخ، قد تعكس بحقّ 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 نسبيًا، فإن قرارات أو قيمة القرارات الإدارية المعتمد عليها سوف تفقد معناها وجوهرها.

وعلى الرغم من التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من توافر الحاسبات الإلكترونية وأجهزة الاتصالات السريعة والمتطورة جدا، التي توفر من القوى العاملة المتصلة بالأعمال، فإن إعداد العاملين المكلفين بها يعتبر من أكبر المجموعات العاملة نمواً، سيما في الأعوام الأخيرة.

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

يتضح من خلال كل ما سبق، أن هناك فكرة أو معلومات يراد توصيلها من شخص إلى آخر، بغرض إحداث نوع ما من التغيير، وهذا ما يقودنا إلى طرح سلسلة من الأسئلة نصيغ بها إشكالية الموضوع، وتمثّل جوهرها في:

- كيف يتخذ القرار في إطار ديناميكية المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة؟ والذي تدرج ضمنه مجموعة من الأسئلة الفرعية حول:

- هل المعلومات تقتضي ضمناً الاتصال؟ أو أن المعلومات والاتصال واحد؟

- ما مدى أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة؟

- ما علاقة الثنائية (معلومة، اتصال) باتخاذ القرار؟ وما أثر التآزر بين الثنائية (معلومة،

اتصال، واتخاذ القرار)؟

- ما واقع المعلومات، الاتصالات، واتخاذ القرار في مؤسسة حلب النجاح؟

تقتضي الإجابة على هاته الأسئلة إثبات الفرضيات التالية:

* يعمل نظام المعلومات في المؤسسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بينهما وبين الموارد البشرية مما يخلق لديهم روح الإبداع باتخاذ أمثل القرارات لتحقيق أهداف مشتركة.

* يعمل نظام الاتصال على زيادة رغبة المورد البشري في العمل بتنسيق جهوده، أو إحداث علاقات عمل فيما بينهم، وتدعيم المشاركة الفردية والجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

* تعمل الرقابة على إعطاء صورة مثلى للتغذية العكسية، حتى يتسنى للمؤسسة معالجة المشاكل بشكل سريع و مفيد.

* يحقق التعاضد بين الثلاثية معلومة، اتصال، اتخاذ القرار خلق انطباع جيد في أذهان المتعاملين مع المؤسسة مما يساعدها على تحقيق أهدافها.

إنه من دواعي اختيار هذا الموضوع والمتمثل في التآزر بين المعلومات، الاتصالات واتخاذ القرار هو مدى أهمية الموضوع في الوقت الراهن، والذي يشهد تحولات و تغيرات سريعة في هذا الوقت وفي المستقبل على السواء.

- عدم التطرق لأهمية أثر التعاضد بين المعلومات، الاتصالات، اتخاذ القرارات في الدراسات التطبيقية والميدانية السابقة.

- ارتباط تخصص إدارة الأعمال بموضوع المعلومات، الاتصالات، اتخاذ القرارات.

كما تتمثل أهداف موضوع التآزر بين المعلومة ، الاتصال و اتخاذ القرار في:

- إبراز أهمية ومكانة كل من المعلومات، الاتصالات واتخاذ القرارات.
- وضع طرق وأساليب تساعد المؤسسة للوصول إلى نظام معلومات واتصال فعال يمكنها من اتخاذ قرارات مثلى، ووضع رقابة محكمة تمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.
- وضع الاقتراحات اللازمة للتآزر الإيجابي ورفع كفاءة وفعالية أداء المورد البشري وكذا ربطه بالمؤسسة.

وللإجابة على إشكالية بحثنا هذا ولإثبات صحة الفرضيات السابقة الذكر ولكي نحقق الهدف

الذي نسعى إليه، اتبعنا خلال معالجتنا لهذا الموضوع أسلوب يقوم على المنهج الوصفي التحليلي الذي دعم بدراسة حالة في مؤسسة حليب النجاح.

و منهجياً قمنا بتقسيم موضوع التآزر بين المعلومات والاتصالات واتخاذ القرارات إلى أربع فصول منها ثلاثة نظرية و فصل تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول مفاهيم حول المعلومات والاتصالات، كما عالج مشاكل الاتصالات والحلول اللازمة لمعالجة هذه المشاكل، أما الفصل الثاني فتناول كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسة وكذا تحليل المتغيرات من معلومة اتصال في اتخاذ القرار والمشاكل التي تعرقل سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة وكذا الحلول الممكنة لمعالجتها، أما

الفصل الثالث فدار محوره حول أثر التعاضد بين الثلاثية ودراسة حالة تطبيقية لمؤسسة حليب

النجاح

وكانت الخاتمة، الجديد الذي توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي نفس الوقت عبارة عن نتائج الدراسة التطبيقية وتوصيات واقتراحات للمؤسسة المستقبلية

يقول بيتر دراكر :

"عمل بدون إلمام ناجحة بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا مرفان".

الفصل الأول

تمهيدا:

إن الاتصال و المعلومات مصطلحان مختلفان، و هما متضادان تماما، إلا أنهما يعتمدان على بعضهما البعض، و حيث يكون الاتصال إدراكا، فإن المعلومات تكون منطقا كما أن المعلومات في نفس الوقت تستلزم اتصالا، و عادة ما ترسل المعلومات برموز خاصة بها، ولكي تستقبل هذه المعلومات - و بغض النظر عن استخدامها - يجب أن يكون الرمز معروفا و مفهوما لدى المتلقي، و هذا يتطلب اتفاقا مسبقا فيجب أن يكون المتلقي ماهية الرموز، حتى يتمكن من الحصول على أية معلومات من هذه البيانات، و بمعنى آخر فإنه تتوقف الفعالية على الإنشاء المسبق للاتصال.

و سنتعرض في هذا الفصل إلى مبحثين، أولهما: حول المعلومات: بما فيها المفاهيم الأساسية، تطورها، الخصائص، مصادر وأنواع المعلومات، و في مبحث آخر حول الاتصالات: بما فيها أيضا: التعاريف و الأهداف، العمليات و الأنواع، الوسائل و معوقات الاتصال، ليتضح أكثر أن أهمية الإيصال تكمن في أهمية المعلومات في حد ذاتها.

العنوان: دور المعلومات و الاتصالات في اتخاذ القرار.

خطة البحث:

مقدمة عامة:

الفصل الأول: المعلومات و الاتصالات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات.

المطلب الأول: تعاريف للمعلومات و تطورها.

المطلب الثاني: خصائص المعلومات.

المطلب الثالث: مصادر و أنواع المعلومات.

أ. المصادر.

ب. الأنواع.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصالات.

المطلب الأول: تعاريف و أهداف الاتصال.

المطلب الثاني: عمليات و أنواع الاتصالات.

أ. العمليات.

ب. الأنواع.

ج. المطلب الثالث: وسائل و معوقات الإتصال.

خاتمة الفصل.

الفصل الثاني: إتخاذ القرارات.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية عملية إتخاذ القرارات.

المطلب الأول: ماهية عملية إتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: عناصر عملية إتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: أهمية عملية إتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني: تحليل متغيرات المعلومات و الاتصالات في إتخاذ القرار.

المطلب الأول: قيمة المعلومة في إتخاذ القرار.

المطلب الثاني: قيمة الإتصال في إتخاذ القرار.

المطلب الثالث: مشاكل و معوقات عمليات إتخاذ القرار الناجمة عن المعلومات و الاتصالات.

خاتمة الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات.

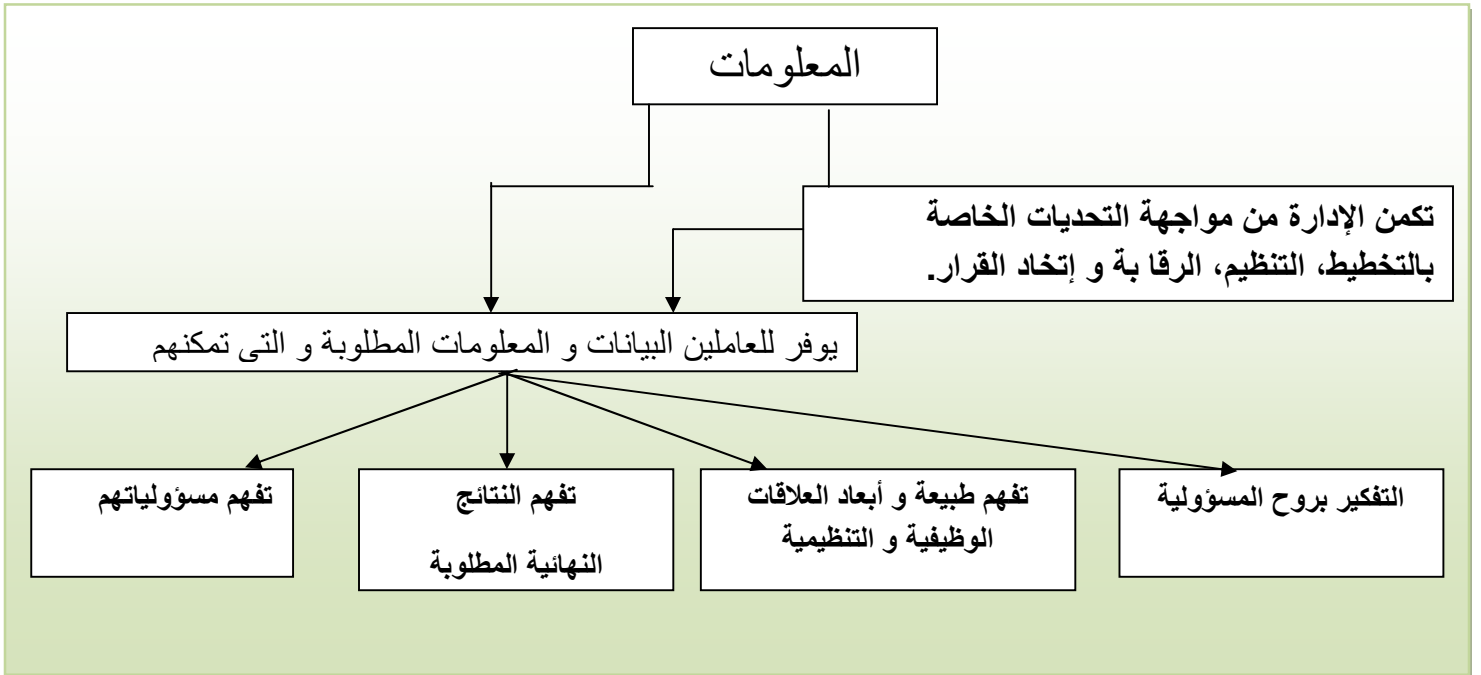
لقد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، و تعدد تشابك نشاطاتها و أعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل، و طرق ثابتة لجمع المعلومات و تحليلها و تصنيفها، و حفظها لتكون قريبة و جاهزة لمراكز إتخاذ القرارات¹....

فإن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار هذه البيانات و المعلومات الداخلية و الخارجية، و في هذه الحالة من الصعب تصور المؤسسة و عملياتها الإدارية، دون الارتكاز على نظام فرعي للمعلومات الإدارية، هدفه تزويد المؤسسة بالبيانات و المعلومات اللازمة².

فالمعلومات تلعب دورا بالغ الأهمية في المؤسسة ككل، و يوضح الشكل التالي أهمية المعلومات في المؤسسة.

الشكل رقم 1- مفاهيم أساسية حول المعلومات
المصدر:

دار غريب للطباعة والنشر - 1996 - ص 340-إدارة الموارد البشرية -علي السلمي



¹-نواف كنعان - إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق - دار الثقافة 1998 - ص 140 -)

²-محمد مصطفى الخشروم -نبيل موسى- إدارة الأعمال (المبادئ - المهارات - الوظائف) مكتبة الشفري طبعة (02) 1998 ص 420

المطلب الأول: تعاريف للمعلومات و تطورها.

I. المعلومات في المؤسسة: تعتبر المعلومات موردا هاما للمؤسسة و المصدر الوحيد للقوة ذات النوعية المتميزة، و تتميز بأنها لا نهائية و ليس لها حدود تحدها.

I. 1: تعريف المعلومات¹:

- أ. المعلومات هي البيانات، تمت معالجتها لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً و مستقبلاً، و ذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها.
- ب. أما البيانات فهي عناصر من الحقيقة، مازالت تقتصر إلى المعنى العام، لذا يتوجب تحويلها إلى معلومات.
- ج. المعلومات هي المعرفة المطبقة على عمل، لخلق قيمة أو لزيادة قيمة.
- د. المعلومات هي رأس المال الفكري المطبق على وسائل الإنتاج، لزيادة الثروة.

قد يتساءل البعض عن مفهوم المعلومات، و يرد على ذلك، أن المعلومات هي العنصر الأساسي لمختلف الأنشطة التي تمارسها إدارة المؤسسة، سواء كانت تخطيطاً أو تنظيمياً أو توجيهاً أو رقابة، و هي أيضاً ذات أهمية و حيوية في عملية اتخاذ القرارات. عادة ما يستخدم لفظ البيانات و المعلومات للدلالة على نفس الشيء، أو المفهوم، بينما في الواقع يشيران إلى مفهومين مختلفين عن بعضهما البعض، من أجل تفادي الخلط بينهما يحدد مفهوم كل منهما على حدى. فالبيانات، هي اللغة أو الرياضيات أو الرموز البديلة التي عليها اتفاق عام على أنها تمثل الناس، الأهداف، أو أحداث و مفاهيم².

أما المعلومات، فهي نتائج عمليات النماذج، التكوين، التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل³.

¹- عبد الرحمن الصباح - نظم المعلومات الإدارية - دار زهران للنشر - عمان - 1998 - ص 21.

²-- سونيا محمد البكري- نظم المعلومات الإدارية - المفاهيم الأساسية: توزيع دار المطبوعات مكتبة الإشعاع والنشر - الإسكندرية 1997 ص 35

فقيمة المعلومات تقاس بطريقة مبيّنة، وفقاً لمدى مساهمتها في الإضافة و الزيادة في المعرفة، فالتركيز يكون على القيمة المضافة للمعلومات. فالفرق بين البيانات و المعلومات يظهر فيما يلي:

- البيانات يعبر عنها عن الحقائق الغير المنظمة و التي تمثل المدخلات الخاصة بنظم المعلومات الإدارية.
- البيانات هي المادة الخام التي يتم تشغيله في نظام المعلومات.
- المعلومات تشير إلى المخرجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات و التي تعبر عن معاني محددة لمستخدمي المعلومات في المؤسسة.
- المعلومات يتم الحصول عليها من البيانات.

و من هذا كله يمكن تعريفها على أنها: بيانات تم تصنيفها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها، و بالتالي فالمعلومات لها معنى، و تؤثر في ردود أفعال و سلوك من يستقبلها¹. و أيضا يمكن تعريفها على أنها ما يمثل الحقائق و الآراء، و المعرفة المحسوسة، في صورة مقروءة، أو مسموعة أو مرئية أو حسية أو دوقية².

و يمكن القول أن التعريف المفيد و النافع هو التعريف التالي:

المعلومات هي عبارة على بيانات منسقة و منظمة و مرتبة، و التي تفيد الجهة التي تملكها الإدارة لاتخاذ قرار معين...³

و أيضا هي المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكلها المادي الملموس، و يمكن بما تعبر عنه و تعتمد عليه المنظمة في إدارة و توجيه الموارد المادية فيها⁴

¹- إبراهيم سلطان - نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري) الدار الجامعية 2000 ص 41.

²-د/ سليم إبراهيم الحسينة - نظم المعلومات الإدارية - مؤسسة الوراق - عمان - 1998 - ص 36.

³-محمد مصطفى الخرشوم/ نبيل محمد مرسي- إدارة الأعمال - مبادئ و مهارات و وظائف - طبعة 2 - 1999 ص454.

⁴-السعيد مبروك إبراهيم - المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الإستراتيجي - الطبعة 02 - المجموعة العربية للتدريب و النشر - القاهرة 2012 ص 147.

I. 2: تطور المعلومات:

لقد مر مفهوم المعلومات بعدة مراحل، تغيرت من خلالها نظرة الأفراد لها، وهداما سنعرفه من خلال اللوحة التاريخية الوجيهة عن أهم المراحل التي مرت بها المعلومات.

1. المعلومات الورقية:

كان البعض في الخمسينيات ينظر للمعلومات، باعتبارها شرا لا بد منه، كأحد مستلزمات ونواتج البيروقراطية التي كانت سائدة آنذاك. إذا كانت عبارة عن كميات ضخمة من الأوراق يمكن أن تعرقل المؤسسة و تمنعها من أداء عملها الأساسي، و تعدد الآلات الحاسبة الإلكترونية. و هي أول نظم للمعلومات ظهرت بهدف تخفيض تكاليف التعامل مع الأوراق و المستندات.

2. المعلومات لتدعيم الأغراض العامة للمؤسسة:

بحلول الستينيات، تغير مفهوم المعلومات، حيث أدركت الإدارة أن المعلومات يمكن أن تساعد في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، و قد اطلق مصطلح نظم المعلومات الإدارية على نظم المعلومات التي سادت في الستينيات و السبعينيات، و اعتبرت مصنعا لإنتاج المعلومات و توفيرها على شكل تقارير، و قد ساعد ذلك على ظهور أجيال جديدة من الحاسبات ذات الأغراض العامة.

3. المعلومات لأغراض إدارية:

في أواخر السبعينيات و أوائل الثمانينات تم النظر إلى المعلومات باعتبارها وسيلة لتوفير إدارة جيدة للرقابة على أعمال المؤسسات، و المساعدة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات الإدارية، و لقد عرفت نظم المعلومات التي سادت تلك الفترة بنظم دعم القرار و نظم دعم الإدارة العليا، و كان الهدف منها تحسين و زيادة سرعة عملية صنع القرارات الإدارية، حيث اتجهت إلى تصاميم نظام المعلومات لتدعيم أداء المهام الإدارية اليومية و المساعدة في اتخاذ القرارات.

4. المعلومات كمورد استراتيجي:

خلال التسعينيات، أصبح ينظر للمعلومات باعتبارها مورد استراتيجي و وسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، و سلاحا إستراتيجيا للدفاع عن نفسها و مواجهة المنافسة

الخارجية، فالمعلومات الجيدة تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التي تعيق دخول منافسين جدد في السوق، و تساعد على إيجاد علاقات فعالة مع الموردين و لقد أدى هذا المفهوم الجديد للمعلومات إلى التأكد من بقاء و ازدهار المؤسسة في المستقبل القريب¹.

المطلب الثاني: خصائص المعلومات.

مما سبق ذكره حول التفرقة بين المعلومات و البيانات و من أجل تنادي الخلط بينهما و للوصول إلي درجة الفائدة أو الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات، سنتوقف مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب و الوقت الملائمين، بما يؤثر على سلوكه ويساعده في إتخاذ القرار، و حتى يمكن من إضافة المعلومات إلى معرفة مستخدميها بالأسلوب و الوقت الملائمين، لا بد و أن تتوافر فيها بعض الخصائص نناقشها فيما يلي:

أ. **الملائمة:** تعتبر الملائمة المعيار الأصلي لقيمة المعلومات، حيث تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله. و يمكن الحكم على مدى الملائمة أو عدم الملائمة للمعلومات، بكيفية تأثير هذه الأخيرة على سلوك مستخدميها و هناك عوامل أخرى تؤثر على درجة ملائمة المعلومات، حيث أن تقرير مستوى الملائمة يتوقف في جانب آخر على حدود الإدراك (cognitive times) لمتخذ القرار.

فالمعلومات الملائمة هي تلك التي تؤثر على سلوك متخذ القرار، وتجعله يعطي قرارا يختلف على ذلك القرار الذي كان يمكن إتخاده في حالة غياب هذه المعلومات فمثلا: المعلومات التي تساعد في إتخاذ قرار لشراء سيارة فرنسية لن تكون ملائمة إذا كان المطلوب شراء سيارة يابانية.

ب. **الموضوعية:** و هو أن تتصف المعلومات بعدم التحيز و إمكانية التحقق من سلامتها و صحتها و سلامة مضمونها و يتطلب الأمر للوصول إلى الموضوعية توافر ثلاث خصائص هي:

1) **إمكانية التحقق Verifiability:** ويقصد بذلك توفر مستندات دالة على صحة

المعلومات و إمكانية الرجوع لهذه المستندات بشكل منظم، للتحقق من صحة هذه المعلومات في أي وقت.

¹- إبراهيم سلطان - مرجع سبق ذكره - ص 109.

(2) صدق التعبير *representational fairefollness*: ويقصد بذلك أن

المعلومات يجب أن تعبر بشكل صادق على مضمونها كما هو الحال في الحاسبة مثلاً: فإن تقييم الأصول الثابتة قد يقاس باستخدام طريقة القسط الثابت لمدة 20 (عشرين) عاماً، دون تحديد قيمة النفاية، فهذه الحالة تتوفر بها إمكانية التحقق، إلا أنها لا تعبر بصدق عن القيمة الحقيقية للأصول الثابتة لصعوبة التصديق أن القيمة الاقتصادية لمثل هذه الأصول أصبحت (0) صفرًا فجأة.

(3) الحياد (*neutrality*) = بمعنى أعداد المعلومات بشكل محايد، وليس بفرض

إظهارها بشكل يتلائم مع أحد الأطراف المستخدمة للمعلومات.¹

ج = *الوقتية*: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، وبطبيعة الحال، لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جداً عن موعدها، أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها، وحيويتها لهذا القرار.

د = *السهولة الوضوح*: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات، أو تعبيرات رياضية، أو معادلات غير معروفة، فلا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها.

هـ = المعلومات الغامضة غير مفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو كانت ملائمة، وثم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار، فمثلاً تقديم معلومات عن صناعة الحليب باستخدام مصطلحات فنية عن كيفية تحويل حليب البقرة إلى حليب مبستر مثلاً، لن تكون معلومات مفهومة للمستهلك العادي.

¹ - محمد شرقي شادي - أحمد حمود يوسف - خالد عبد العزيز حجازي - نظم المعلومات المحاسبية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، طبعة 5، 1987، ص 87.

هـ = الصحة والدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع وتقرير عن هذه المعلومات، فمثلا في حالة التقرير عن قيم المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع. يجب أن تكون أولا المعلومات (صحيحة)، بمعنى أن تكون قد حدثت بالفعل عمليات بيع بالقدر الذي يتم التقرير عنه، كما يجب أن تكون المعلومات (دقيقة)، بمعنى أن تكون خالية من أي أخطاء في العمليات الحسابية أو وضع مبيعات منفذ توزيع معين أمام منفذ توزيع آخر. فالمعلومات غير الصحيحة، وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية أي ستكون معلومات ضارة غير مفيدة، حتى ولو كانت ملائمة، ووقئية ومفهومة لمستخدمها.

و = الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة، تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على معلومات مطلوبة، فمثلا: قد لا يتضمن التقرير المقدم لمدير المبيعات عن الرقم الإجمالي لمبيعات الأسبوع: رقم المبيعات الخاص بمنفذ أو أكثر من منافذ بعض الحالات يتضمن التقرير أرقام المبيعات لكل منافذ التوزيع، ولكن غير مصنفة وغير متجمعة في رقم إجمالي واحد، مما يضطر مدير المبيعات إلى تصنيفها ثم تجميع الأرقام للحصول على المعلومة المطلوبة.

و لا شك أن المعلومات غير الكاملة، من حيث المضمون ومن حيث التشغيل، ستؤثر سلبا على مدى الاستفادة لمتخذ القرار من هذه المعلومات.

ي = القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة، أو بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات أو رسومات بيانية، وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة

في أكثر من اللازم، مما قد يفقدها معناها، و لا تكون مفصلة بأكثر من اللازم، مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

فالمعلومات المفيدة، هي تلك التي تتصف بالملائمة، والموضوعية، والوقتية والوضوح والصحة، والدقة، والشمول، والقبول، في طريقة العرض ووسيلة التوصيل.

فإذا توافرت هذه الخصائص تصبح هذه المخرجات بالفعل (معلومات) تمثل (معرفة) عن شيء لم يكن معلوما من ذي قبل، يتم إرسالها، واستقبالها، والتعرف عليها وقبولها، من قبل المرسل إليه.

و فيما يلي نمونجا عاما يوضع كيفية الوصول إلى معلومات انطلاقا من مدخلات (بيانات).

المطلب الثالث: مصادر وأنواع المعلومات:

أ- مصادر المعلومات: تعد المعلومات بأنها كافة الأخبار والموارد والوثائق التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، لذا فإن المعلومة لها ارتباط بالمصدر، وله الدور الكبير في إيجادها ونقلها، بحيث تمثل جميع الأوعية والوسائل، والقنوات التي يمكن عن طريقها نقل المعلومات إلى الجهة المستفيدة منها منذ نشوئها وحتى عصرنا الحالي.

ويعني هذا في مجال علم المكتبات والمعلومات كل ما يمكن جمعه، أو حفظه وتنظيمه، واسترجاعه يفرض تقديمه إلى المستفيدين.¹

ويرى آخرون أن مصادر المعلومات تشمل كافة الموارد التي تحتوي على معلومات يمكن الاستفادة منها لأي غرض من الأغراض.²

بحيث تختلف المعلومات المطلوبة تبعاً للأهداف الموضوعية وكيفية تحقيقها، وتختلف الحاجة إلى المعلومات طبقاً لتباين أحجام المؤسسات، وطبيعة مشكلاتها، فالمؤسسات الكبرى تحتاج بطبيعة الحال إلى كمية معلومات أوفر من المؤسسات الصغرى، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها داخلاً أو خارجاً المؤسسة

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة 2، القاهرة، 2012، ص 30.

² - نفس المرجع السابق، ص 31.

1- المصادر الداخلية¹: تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل:

المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمتلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة (أي على أساس رسمي) لتدعيم القرارات إذا كان المستفيد المنتظر مدركا لحقائق المتاحة، ويتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي طبقا للأحداث التي وقعت بالفعل، وغالبا ما تمثل عملية استرجاع هذه المعلومات للمديرين الفعالية للخطط المسبقة ومن هذه المصادر الداخلية.

1-1- معلومات متعلقة بقسم الإنتاج (العمليات)²:

وهي معلومات تختص بالتدفق المادي للسلع أو الإنتاج من السلع والخدمات، كما يوفر نظام الإنتاج كميات كبيرة من البيانات، ذلك لأن هذا النظام يميل إلى أن يكون أليا بدرجة كبيرة، كما أن توقيت توفير البيانات يكون مناسباً، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام تلك البيانات في مجالات عديدة.

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

2-2- 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 والإجلال والتدريب، ومكافأة القوى العاملة.

¹ - أ.د. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر القاهرة، الطبعة 1، 1990، ص 90.

² - أحمد نور - فتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات - بحوث العمليات - تقييم الأداء)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص 44.

3-1- معلومات متعلقة بتسم المحاسبة والمالية:

تعتبر المحاسبة جزء من نظام المعلومات العامة للمؤسسة، كما تعتبر أيضا جزء أساسيا من المجال الذي يغطيه مفهوم المعلومات.¹

ويوفر نظام التكاليف الذي يعتبر جزء رئيسيا من النظام المحاسبي في المشروع، قدرا كبيرا من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، لهذا ينبغي على محاسبي التكاليف أن يركزوا على هذه المهمة، وذلك بغية تحديد نوعية المعلومات التي تحتاج إليها المستويات الإدارية المختلفة للقيام بهذا الوظيفة.

2- المصادر الخارجية: تكون المصادر الخارجية البيئة مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، وتتضمن هذه التقسيمات مثل: العملاء والموردين والمنافسين و غيرها...

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 وتلقي مزيدا من الضوء عن المركز التنافسي.²

معلومات متعلقة بقسم التسويق (التوزيع): إن المجالات الأساسية للوظيفة التسويقية التي تؤدي إلى تحسين النتائج، من خلال أنظمة المعلومات هي: التخطيط، التنبؤ بالمبيعات بحوث السوق، الإعلان، معلومات التشغيل والرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفة التسويقية ومثال ذلك تقارير البيع وتقارير تكلفة التوزيع...

ب- أنواع المعلومات³:

¹ - commite to prepare & statement of basic accountingtheory american accounting association,1966.P67.

² - محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات والمفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة، دار المعارف، 1990، ص51.

³ - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق، ذكره، ص134، 136.

إن نوع البيانات والمعلومات المطلوبة تختلف من مشكلة إلى أخرى، وذلك تبعاً للنوع المشكلة وطبيعتها، ومدى حاجتها درجة السرعة المطلوبة لحلها، والإمكانيات الفنية والبشرية المتاحة لجمع البيانات والمعلومات وموقع مصادر البيانات والمعلومات

المطلوبة، وهل هي قريبة من مراكز اتخاذ القرار أم بعيدة عنها، كأن تكون في جهات مثلاً خارجة عن المؤسسة أو جهات خارج التنظيم¹، إلى غير ذلك من الاعتبارات.

وقد صنف بعض العلماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير في ممارسة مهامه الإدارية عدة تصنيفات أهمها ما سنتناوله بإيجاز من أهم هذه الأنواع².

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية: فغالبا ما تجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة محل القرار من مصادرها الأولية، والتي لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية، نتيجة لاختلاف التنظيم وخصائص الصناعة وطبيعتها، بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة، وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة، وأهم هذه المصادر الأولية:

1- الملاحظة (Observation)

2- التجارب (Expériment)

3- البحث الميداني (Survey)

4- التقدير الشخصي (Subjective Esgmation)

كما يمكن لمتخذ القرار، الحصول على هذه البيانات والمعلومات من سجلات المؤسسة أو تقاريرها التسوية والإحصائيات التي تنشرها دوائر الإحصاء المركزية... إلخ.

وتتميز البيانات والمعلومات الأولية عن غيرها من الأنواع الأخرى في أنها تتصل بالمشكلة مباشرة، مما يوفر على المدير متخذ القرار الوقت

¹ - Hodge and Johson, op, cit, 1970, P330.

² - Michael and Jones, op, cit 1973, P267.

والجهد، ويطمئنه إلى مصادرها والثقة فيها نتيجة ثقة فيمن يكافهم بجمعها وإيصالها إليه.

كما قد تجمع البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية فتصبح المعلومات ثانوية وهي:

- 1- معلومات الشركة (Compagny Information)
 - 2- المصادر الخارجية (Purchased outside Source)
 - 3- المطبوعات، المنشورات (Publications)
 - 4- الأجهزة الحكومية (Gouvernment Agencies)
- وفيما يلي جدول يبين المقارنة بين أنواع هذه المعلومات الأولية والثانوية:

جدول رقم 01: مقارنة بين أنواع المعلومات (الأولية والثانوية).

المعلومات الأولية	مميزاتها	عيوبها
1- الملاحظة Observation	معرفة أولية - تجنب - تحيز المستجيب	صحة الملاحظة قد تؤثر على ما يراد ملاحظته
2- التجارب Experiment	التحكم في المتغيرات ذات الاهتمام	تصميم التجربة قد لا يكون ممثل
3- البحث الميداني Survey	طريقة كفئة للوصول إلى مجموعة كثيرة من الناس	تقييم الأسئلة، بحجم البحث
4- التقدير الشخصي Subjective Esjmaton	الحصول على المعلومات من الخبراء، الطرف الوصيد	رد الفعل قد لا يكون متفق عليه
المعلومات الثانوية	مميزات	عيوبها
1- معلومات الشركة Company Information	محددة وفقا للموقف، موجودة، جاهزة، تكلفتها رخيصة نسبيا	عدم ملائمة الوقت قد لا تكون مدمجة بطريقة صحيحة لفرض مستحقها
2- المصادر الخارجية Purchased outside sources	لا يمكن وجودها بطريقة سهلة سهلة الحصول عليها	غالية
3- المطبوعات، المنشورات Publications	تكلفتها قليلة	قد تكون متميزة
4- الأجهزة الحكومية Gouvernement Agencies	غير شخصية (غير متميزة) حجم كبير من المعلومات	قد لا تكون معدة بطريقة يمكن استخدامها

المصدر: سونيا محمد البكري نظم المعلومات الإدارية (دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة) المكتب العربي لحديث للنشر والتوزيع - الإسكندرية 1989، ص 80.

2- البيانات والمعلومات الكمية والنوعية: البيانات الكمية عبارة عن بيانات رياضية إحصائية، تبرز علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات، و هي تتميز بدقتها، لأنها تقوم على الأرقام والإحصائيات والنسب المحددة.

أما البيانات والمعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير محددة بأرقام، ولذلك فإنها تتميز عن البيانات الكمية بأنها تكون معرضة للأخطاء التي تكون في الغالب نابعة من التقديرات الشخصية للأفراد، والتي قد يشوبها النسيان أو التحيز أو عدم الموضوعية أو عدم التوافق والملائمة لاحتياجات متخذ القرار .

3- الآراء والحقائق: وهي تتمثل في الآراء التي يقدمها خبراء ومستشار والوحدات الاستشارية والتي تتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التي تقدم للمدير، والتي تساهم إلى حد كبير وبعيد في إلقاء المزيد من الضوء على المشكلة محل القرار، من خلال تحديد الحقائق المتعلقة بالمشكلة، وربطها ببعضها وبيان مدى ضرورتها تمهيد للوصول إلى البديل الذي يحقق الهدف¹.

ولهذا كما يقول "تيد" "TEAD"، أنه من الأمور الهامة للمدير أن يحدّد كيف ومتى وتحت أي ظروف، يمكن الاستعانة بخبرات الاستشاريين ليضعوا معلوماتهم و إيوائهم الخاصة بالمشكلة محل القرار تحت تصرفه، دون أن يكون ذلك بدافع استخدامهم للسلطة ولكن بدافع التسهيل وبوسيلة الإقناع.

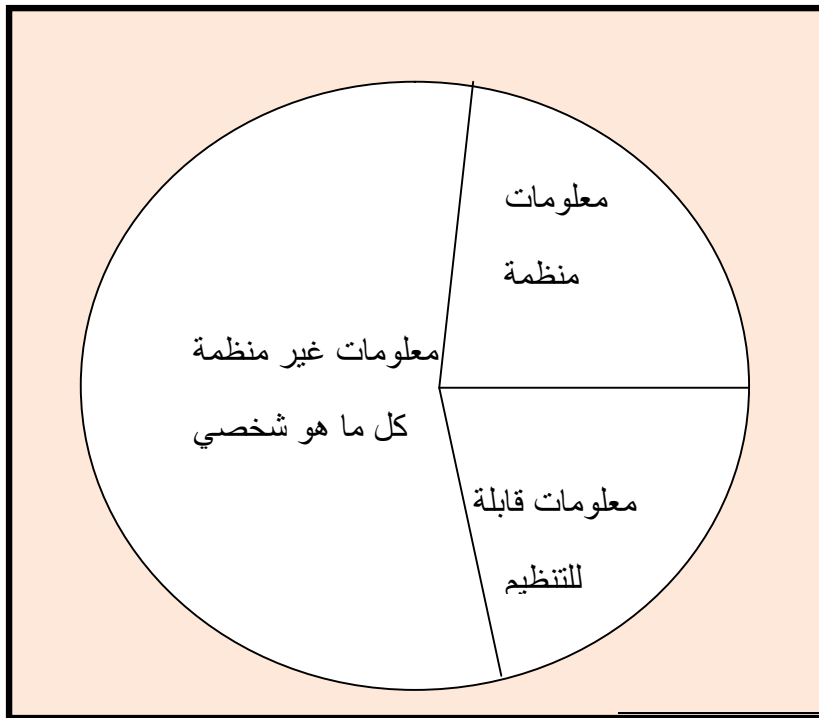
¹ - P.Drucker, "the effective excutive", (Harper and Rowpublishers-New York) - 1967.P120.

4- **معلومات منظمة**¹: وهي معلومات مركبة بطريقة تجعل وسيلة الاتصال (الرسالة) تامة بدون غموض، سهلة الإرسال بدون أخطاء، بتكلفة أقل، وهذا هو الاتصال الآلي الذي لا يعطي فيه الإنسان قيمة إضافية.

5- **معلومات قابلة للتنظيم**: ويخص المعلومات التي كديها قيمة معلومات، ولكن غير منظمة وغير مقننة، أي أن قيمتها معروفة ولكن طريقة إرسالها وتطبيقها ليست جيدة.

6- **معلومات غير منظمة**: والتي تخص الثروة الكامنة للفرد، وتكون المعلومات غير معروفة وغير منظمة وليست كمية، راسخة في عقل ووجدان كل فرد، وإذا تم إرسالها كما هي، فنكون غامضة ومعقدة، فهي خليط من المشاعر.....، أي داخل الأنا بالنسبة للفرد.

أما بالنسبة للجماعة والمجموعة (الغرق) فتمثل في الخبرة، الانتماء، القرار، الإبداع، الابتكار، العلم... والتي تمثل ثروة أساسية مجمدة وغير مستغلة بصفة كبيرة، وهذا الشكل الذي بين أيدينا يمثل كمية ونوع المعلومات في كل وجدان سواء كان فردا أو جماعة.



1 - Alainvincent, concevoir le système d'information de l'entreprise, les éditions d'organisation 1993(p.120,121).

شكل رقم: 03

المصدر : concevoir le système d'information de l'entreprise
Alanvincen les éditions d'organisation 1993 (p121 -129).

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصالات

يعد الاتصال أحد المجالات الدراسية التي جلبت اهتمام الباحثين من تخصصات علمية متعددة و مختلفة، حيث أخذ في التطور إلى أن أصبح في النصف الثاني من القرن العشرين علما قائما بذاته له تخصصات في مجالات علمية أخرى.

ولقد حضي الاتصال في وقتنا الحالي باهتمام متزايد، فلا يمكن التصور أن هناك عملا يمكن أن يتم، وتغيير يمكن إحداثه دون اتصال سواء كان مباشرا أو غير مباشر، و لا يمكن تصور إدارة أعمال دون عملية الاتصال، فعند التخطيط والمتابعة والرقابة لا بد من الاتصال، كما أن عملية الاتصال هي جوهر التوجيه، حيث أن إصدار التوجيهات والتعليمات والأوامر والقرارات في حد ذاتها غير كاف فلا بد من إيصالها وإيضاحها¹.

¹ - الدكتور كورتل فريد بلخير - الاتصال واتخاذ القرارات - عمان - دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010، ص 27 الهام يوغلطة.

المطلب الأول: تعريف وأهداف الاتصال:

أ = ماهية الاتصال¹:

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كل) من الطرفين، أو هي تبادل رسائل (Message) بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.

الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

ب = تعريف الاتصال:

تعددت المفاهيم و التعاريف التي تناولت الاتصال، وسنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

- الاتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر.² أي يعمل على نقل الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر للآخرين بطريقة تمكنهم من فهم الرسالة

¹ - الدكتور/علي السلمي -إدارة الموارد البشرية - مكتبة الإدارة الجديدة - غريب - الفجالة، 1996، ص 321.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 245.

من قبل الطرفين المشتركين في هذه العملية إلا أنه لم يتعرض إلى التأثير الناتج عن عملية الاتصال.

- وهو أيضا = عملية نقل رسالة من شخص لآخر سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك¹.

إن هذا التعريف يؤكد على الجوانب السلوكية للاتصال، فالإتصال يعمل على التأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره، إلا أنه لم يذكر أن السلوك لا بد أن يتوافق مع ما يريد المرسل.

وكذلك هو عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على شكل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومات المحولة من المرسل إلى المستقبل²، من هذا التعريف حدد الاتصال من خلال عناصر مختلفة وهي: توفر شخصين أو أكثر، وجود رسالة تنتقل من المرسل إلى المستقبل، توفر وسيلة لنقل الرسالة على شكل شفوي أو كتابي أو إشارة، فهم المعلومات من قبل المستقبل.

وزد على ذلك أنه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل³، وبحسب هذا التعريف فإن الاتصال عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسل، فأية عملية تهدف إلى إثارة رد فعل لدى المرسل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل، فلا تعتبر عملية اتصال بل تصبح ضوضاء في أغلب الأحيان، وهو ما يعرف بالاتصال الفعال.

ج = أمثلة الاتصال:

¹ - خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 117.

² - Chantal bussenault, Martine pretet. organisation et gestion de l'entreprise structure décision stratégie, libraire Vuibert, Paris, 1999,P 42.

³ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص 200.

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل سلوكهم أي الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة والتي تتلخص فيما يلي:¹

1- نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

2- أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمتابعتها بشكل يضمن كفاءة عالية للمؤسسة.

3- تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

4- توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وتغيير اتجاهاتهم وآرائهم نحو العمل.

5- إطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة، وبمعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

6- تحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة وانجاز الأعمال والمهام.

7- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا وخلق الثقة والاحترام بينهم.

8- تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحفيز العاملين.

9- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

10- نقل المعلومات والمعارف من فرد لآخر من أجل تحقيق التعاون.

إن اهتمام مختلف المفكرين والمدارس الفكرية بالاتصال أسهم في إبراز الدور الأساسي الذي يحققه الاتصال الجيد في المؤسسات، هذا ما فسح المجال واسعا أمام الاهتمام

¹ - الدكتور كورتل فريد بلخير، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010، ص 51 ، 52.

بالاتصال داخل المؤسسة فتعددت المبادئ والمهارات التي يقوم عليها والتي تعمل على الحد من المعوقات التي تعترض الاتصال.

فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال أحداث تكامل الوظيفة الإدارية وتنسيقها، وذلك يترجم على شكل معادلة كالآتي¹.

توضيح وتصحيح المعلومات والآراء الأخبار أو الإعلام + الأعداد لتقبل التغيير (التأثير) = (العمل الجماعي أو فريق العمل) (اتخاذ القرار).

المطلب الثاني: عمليات وأنواع الاتصالات:

أ- **عمليات الاتصال:** وتتطلب عملية الاتصال لكي تتم عدد من العناصر أو المكونات الأساسية، والتي بدونها لا يمكن أن تتم بشكل فعال ومؤثر، وفيما يلي توضيح وتعريف لكل عنصر من هذه العناصر.

* **المرسل** = هو الذي يصدر عنه الاتصال فقد يكون فردا أو مجموعة من الأفراد، ويعتبر المرسل هو المسئول عن إعداد وتوجيه المعلومات، والمفاهيم، والأفكار، والمهارات والمبادئ والاتجاهات للأفراد والجماعات الذين يتعاملون معاً، وإن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه كميوله، واهتماماته، وقيمه وحاجاته كما أنها تتأثر بتوقعاته، وأهدافه، وهذا ينعكس على كيفية معالجته للأفكار وتفسيره لها.

* **الرسالة:** وهي تحويل الأفكار أو المعلومات إلى رموز من خلالها يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل، فالرسالة تتكون من الأفكار والرموز.²

¹ - الدكتور عبد العفار صنفى - محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، الدار الجامعية، 1991، ص386.

² - Chantal Bussenault, Martine preter.op.cit.P 43.

* **الترميز:** يسمح بتحويل المعلومات عن طريق أنواع مختلفة من الإشارات كاختيار الكلمات واللغة. و إن وظيفة الترميز تمكن في توفير شكل أو إطار يمكن من خلاله التعبير عن أفكار الرسالة.

* **الوسيلة (القناة):** هي الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تأثيرا وفعالية، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال كالوسائل الشفوية والكتابية ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها، حيث تقسم إلى وسائل رسمية وغير رسمية.

* **فك الرمز:** يجب ترجمة الرسالة أو فك رموزها من طرف المستقبل، وفك الرموز ينطوي على التفسير أو محاولة الفهم.

* **المستقبل =** هو الفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يستقبلون الرسالة من المرسل، وإن عملية تفسير الرسالة من قبل المستقبل تتأثر بشخصيته وأسلوب إدراكه، ودوافعه، قدراته، أهدافه، وحالته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.

* **التغذية العكسية =** وهي الأثر المستهدف من وجود الاتصال ويمكن من خلاله التحقق من نجاح الاتصال أو فشله عن طريق المعلومات التي تصل المرسل من المستقبل حول نجاحه أو فشله في هدفه، مما يساعد على توجيه الرسالة مرة ثانية وتتم عملية استرجاع المعلومات في المؤسسة باستخدام الطريقتين التاليتين:¹

* **الاسترجاع المباشر** لمعلومات من خلال الاتصال المباشر، والذي يتم عادة عن طريق التبادل اللغوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا عن محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس.

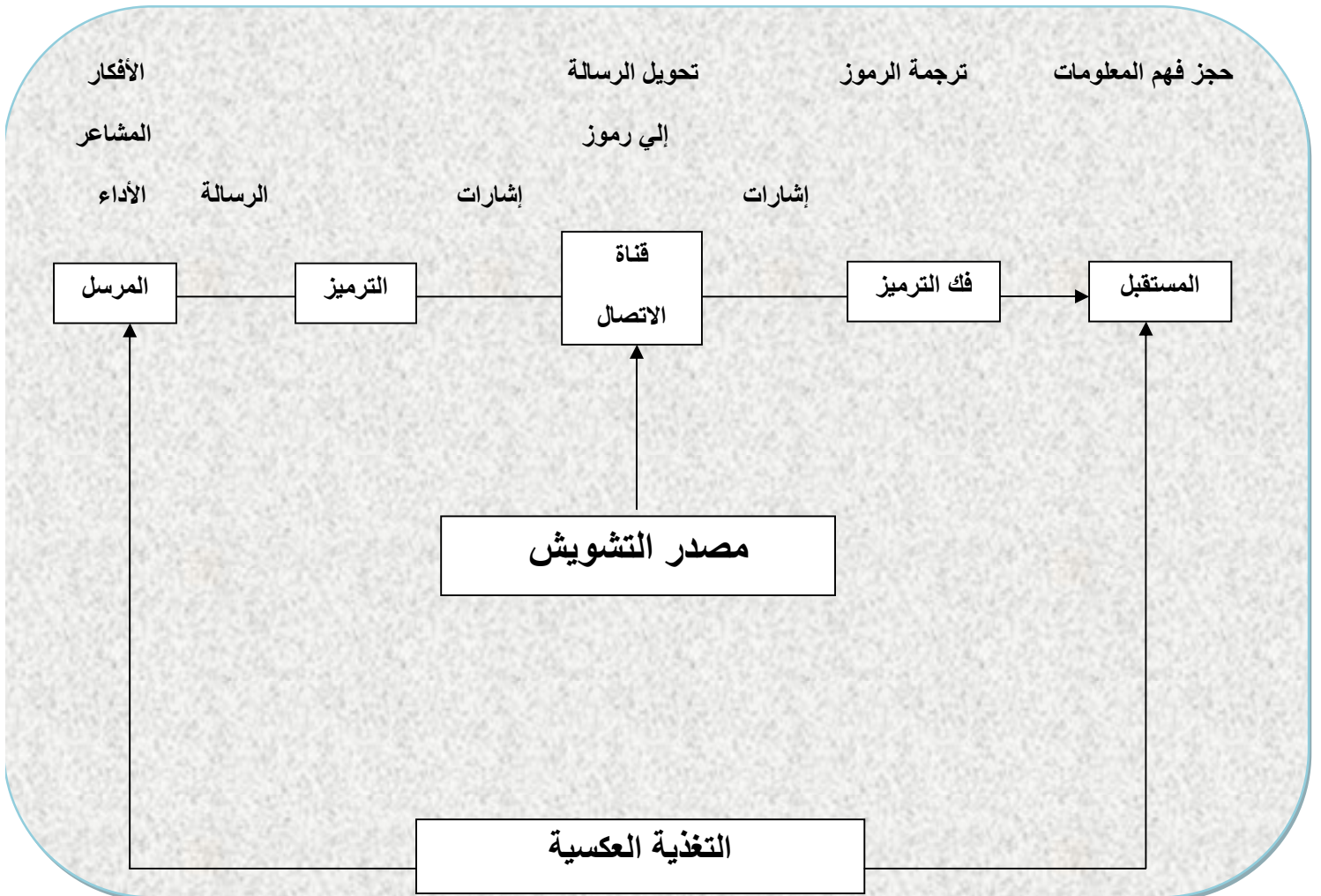
1 - www.Khayma.com.2006.04.14، المركز العلمي للمعارف، مقومات الاتصال الفعال،

* استرجاع غير مباشر للمعلومات كأن يلاحظ المدير الظواهر التي توضع له عدم فعالية عملية الاتصال مثل:

- الانخفاض الملحوظ في الكفاءة الإنتاجية
- الزيادة الملحوظة في معدلات غياب العاملين
- الزيادة الملحوظة في معدلات دورات العمل.
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

* **الضوضاء (التشويش):** وهي كل العوامل التي تؤثر على جودة تلقي الرسالة، وتتسبب الضوضاء من عدم وضوح الرسالة بسبب الحيز المكاني أو عدم كفاءة وسيلة، الاتصال أو وجود مؤثرات خارجية.

شكل رقم: 04 يوضح عناصر عملية الاتصال



Source: Jean Luc Charron, Sabine séparais: organisation et gestion de l'entreprise: manuel et applications, 2eme Edition dunord Paris,2001,p314.

وحتى يتم الاتصال بين العناصر المشكلة له بفعالية لا بد من توفر مبادئ ومهارات، تعمل على توضيح وتدليل الصعوبات والعقبات التي تعترض الاتصال.

ب- أنواع الاتصال: يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.

ب-1 - الاتصالات الرسمية:

ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي¹.

وإن الاتصالات الرسمية تكون مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المؤسسة ووجود هذا القبول أو عدمه يعتمد على العوامل أو الاعتبارات الإنسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المؤسسات المختلفة كالتفاهم، والولاء، وعدم التقبل، والمعارضة، بالإضافة إلى ذلك كبر حجم المؤسسة والاتجاه نحو العمليات التخصصية تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى

¹ - سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999، ص134.

القيام بالاتصالات الرسمية المخططة والمنظمة، وتؤدي إلى تقصير المسافة بين مركز المؤسسة والفروع الأخرى.

ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة لا بد من أن تكون جميع قنوات ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين في إطار المؤسسة ولها فعالية في نقل المعلومات، وعلى أصحاب المناصب الخاصة في التنظيم والتي تعتبر مركز الاتصال أن يدركوا أهمية أدوارهم في نقل المطالب والتعليمات أو المعلومات، كما لا بد من أن تأخذ جميع التدابير التي تمنع تعطيل عملية الاتصالات في حالة غياب صاحب المركز الاتصالي عن طريق تعيين بديل لصاحب المركز الخاص، ويجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة، أي أن لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك.

ب-2.الاتصالات غير الرسمية:

تحدث الاتصالات غير الرسمية خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال¹، بصورة علنية أو سرية ومن الأسباب التي تدعوا إلى تطور هذا النوع من الاتصال عدم قدرة الاتصال الرسمي و قصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الأفراد داخل المؤسسة.

ففي بعض الأحيان يتجه المسئولون إلى هذا النوع من الاتصالات لأنها تمكنهم من التأثير في جميع الجوانب بالصورة التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاتصال الرسمي، وذلك لأن مكانتهم ومنصبهم الرسمي لا يسمح لهم بذلك، ولكي يصلوا إلى مثل هذا الوضع يقومون بتتمية أشكال من العلاقات الاجتماعية مع أفراد في وظائف هامة وأساسية بالمؤسسة.

يقومون بتزويدهم بالمعلومات والاتجاهات التي تفيدهم وتساعدهم في عملية اتخاذ القرارات.

¹ - محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية= الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث 1991، ص70.

ومن تحت هذا النوعين الرئيسيين ومن باب تحقيق أهداف مختلفة يوجد عدة مسالك للاتصال وهي كالتالي:

* الاتصال النازل (الاتصال من أعلى إلى الأسفل)، يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى العاملين بالمستويات الدنيا¹، أي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم ويهدف إلى²:

1- تقديم توجيهات محددة للعاملين حول تعليمات العمل والأداء.

2- تقديم معلومات عن الإجراءات والتطبيقات التنظيمية.

3- توفير معلومات للعاملين عن الوظيفة التي يمارسونها.

4- تقديم معلومات شاملة ذات طبيعة أيديولوجية في سبيل الاقتناع بالأهداف وأن المعلومات التي يتم إرسالها من المستويات الدنيا كثيرة ومتنوعة ومنها السياسات والخطط والبرامج والتعليمات، والإرشادات والأوامر والقرارات وأكثر أشكال الاتصال يظهر في تعليمات العمل التي تعطي لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم.

* **الاتصال الصاعد (الاتصال من أسفل إلى أعلى):**

إن اتجاه الاتصال من أسفل إلى أعلى أي المرؤوسين إلى الرؤساء، أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى أعلى، ويتضمن إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والآراء والاتجاهات المختلفة من كل ما يتصل بالأداء الجيد، إضافة إلى المشكلات التي يواجهها المرؤوسين، وشكاويهم ومتطلباتهم والتماساتهم، والتقارير التي يرفعها العاملون للإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة وتعتبر الاتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد يتم إيصالها للعاملين، وقد تم فهمها واستيعابها، وأنها استطاعة أن تحرك سلوكهم

¹ - Threrry libaert:La communication d'entreprise, édition economica,Paris, 1998, P.71.

² - محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، ط1، دار الفكر العربي للطبع والنشر القاهرة، 1993، ص237.

في الاتجاه المرغوب فيه، كما أنها تمنح المرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات أو على الأقل مناقشة مزايا وسلبيات الإجراءات المقترحة¹.

* **الاتصال الأفقي:** يقصد بالاتصالات الأفقية انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد في نفس المستوى الإداري، وهذه الاتصالات هامة لتحقيق فعالية المؤسسة ويوجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى تدعيم الاتصال الأفقي ومن الدراسات الميدانية التي أجراها جيرالد هولدهاير، نستطيع أن نستخلص أهم أربع أغراض للاتصال الأفقي².

1- التنسيق بين العمل، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن إدارات المؤسسة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل إدارة في تحقيق أهداف المؤسسة

2- حل المشاكل عن طريق الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل المؤسسة.

3- تبادل المعلومات، وذلك مثل الذي يحدث بالتقاء أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة.

4- حل الصراع مثل اللقاءات التي تعقد لمناقشة أوجه النزاعات التي تنشأ في المؤسسة سواء داخل الإدارة أو بين الإدارات المختلفة.

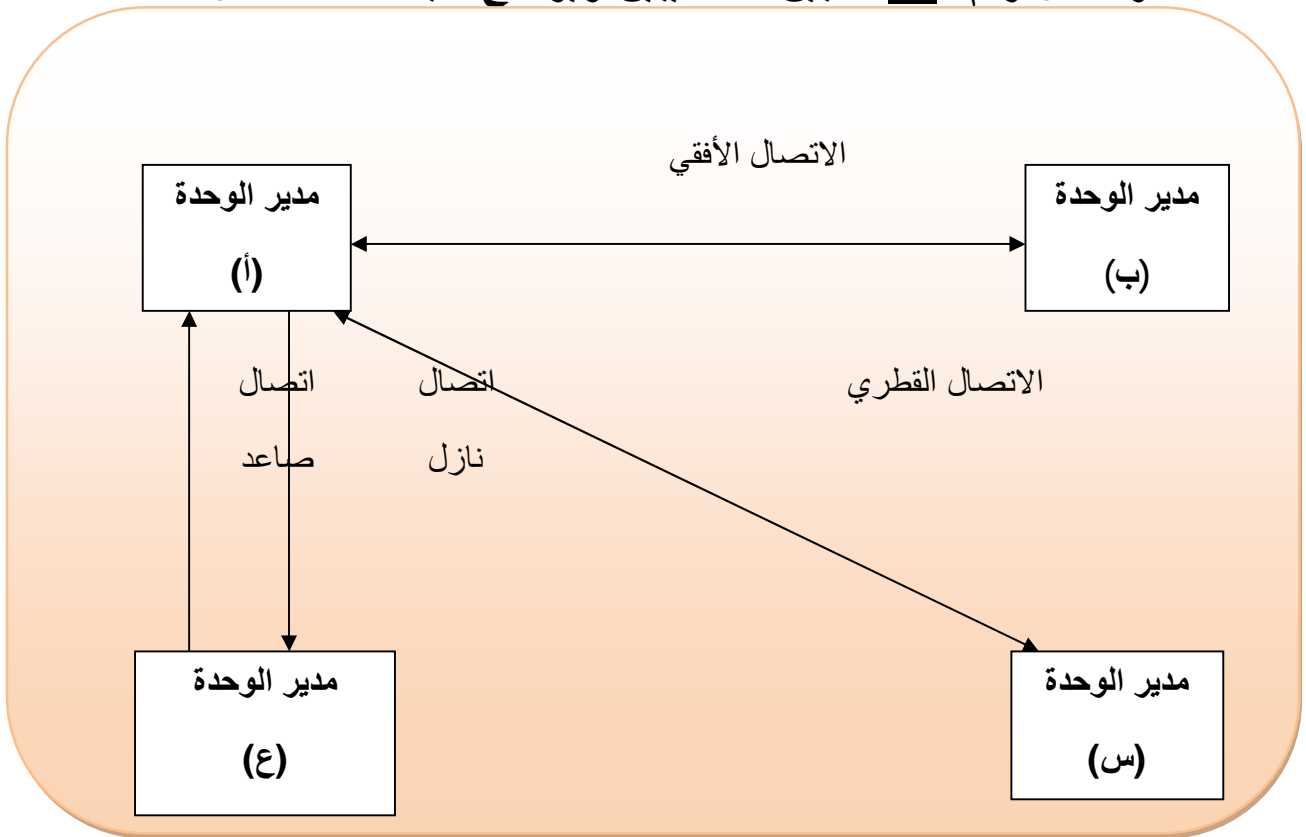
* **الاتصالات القطرية (المتقاطعة):**

وتتم بين الأفراد بعض النظر عن مراكزهم ووحداتهم فالأفراد يسعون إلى تحقيق كل ما من شأنه أن يساهم في انجاز العمل بكفاءة وفعالية، ولذا فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وإحداث ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم، والاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن ثم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستوى المعني، أي تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة.

¹ - الدكتور كورتل فريد بلخير، الهام بوغليطة، الاتصال واتخذ القرارات، مرجع سابق، ص 92.

² - محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 244، 245.

والشكل رقم: 05 المبين أدناه يبين ويوضح اتجاهات الاتصال.



المصدر: محمد فريد الصحن، سميد محمد المصري=إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والطبع الإسكندرية 1997، ص272

المطلب الثالث: وسائل ومعدات الاتصال:

أ- **وسائل الاتصال:** هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال.

1. **وسائل الاتصال الكتابي:** يعتبر الاتصال مكتوباً إذا كانت الرسالة قد تم تدوينها بالرموز الكتابية أو الأبجدية أو المعلومات الرياضية أو الإحصائية¹، ورغم تعدد عناصر التكلفة المرتبطة بالاتصال المكتوب، إلا أن الضرورة قد تملي علينا ضرورة استخدام وسائل الاتصال الكتابية ومن صور الاتصال المكتوب ما يلي:

* **التعليمات والأوامر:** قد تكون التعليمات والأوامر في صورة شفوية كما أنها قد تأخذ طابعاً مكتوباً كمرجع يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة، وذلك بالنسبة لكافة المستويات الإدارية، وعلى الرئيس أن يتأكد من مدى صحة المعلومات التي يتضمنها في رسالته والمتعلقة بالتعليمات ومن مصدرها ومكان التوجيه، وقد تأخذ التعليمات والأوامر المكتوبة أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي في صورة برنامج عمل مثل: الموازنة التخطيطية وقد تأتي أيضاً التعليمات والأوامر في صورة قرارات إدارية وتعليمات داخلية.

* **مجالات المؤسسة:** تنقسم مجالات المؤسسة عادة إلى ثلاثة أنواع كما يلي²:

¹ - سعيد عمير: الاتصال في المنشأة، حالة فرع التوزيع لمنطقة قسنطينة التابع لسو نلغاز، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منشوري قسنطينة، 2003، ص101.

² - سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدل السلوكي لها، ط2، القاهرة، 2000، ص87.

- مجلة تصدر عن الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويعتبر هذا النوع أكثر استخداما، حيث يغطي الكثير من الموضوعات الإعلامية، والاجتماعية التي تهم العاملين بالمؤسسة.

- النوع الثاني من المجلات هو الأكثر تخصصا، حيث يركز على أخبار المؤسسة وقد يحتوي بعض الموضوعات الخاصة بالعاملين، مثل طلب وظائف جديدة.

- المجلة اليومية التي تحتوي على موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة، والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعاملين بصورة يومية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات.

- لوحة الإعلانات والنشرات: تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر معلومات حول حقوق العاملين، تعليقات نقابة العمال، أنظمة العمل الداخلية، القانون الداخلي للمؤسسة.

كما تفيد في نشر المعلومات المقترحة للعاملين، ومعلومات مختلفة حول المؤسسة¹.

ويمكن الاستفادة بلوحات الإعلانات في مزولة عملية الاتصال، وخاصة إذا اختير المكان المناسب لوضعها بمشاركة العاملين، ويوجد أثرسيء للوحات الإعلانات وهي تعود العاملين على عدم الاهتمام بما يدرج بها، وعدم ملاحظتهم للتغيرات المستمرة في المعلومات التي تصل عن طريقها.

2. وسائل الاتصال الشفوي: تتم الاتصالات الشفوية عن طريق المحادثات

الشفوية وتمتاز بأنها أكثر إثارة لاهتمام المرسل إليه كما أنها أكثر إقناعا وتأثيرا فيه، ومن صور الاتصال الشفوي ما يلي:

¹ - Luc Marcenac, Alain mimons, Serge Henri Saint-michel: communication des entreprise, édition Hachette livres éducation, Paris 1996, P.245.

- **التعليمات والأوامر:** تزاوُل عملية الاتصال في بعض المؤسسات من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين، وإن أي صورة من صور الاتصال تتأثر إلى حد كبير بالنمط التنظيمي المتبع، والمدرسة التي ينتمي إليها المديرون من حيث كونها تقليدية تطبق النموذج البيروقراطي أو كونها حديثة تأخذ في اعتبارها، النظرة العلمية في الإدارة، مع أهمية العلاقات الإنسانية كمنهج مكمل للمدرسة العلمية¹.

- **المقابلات:** تعد المقابلة محادثة جدية بين طرفين، تتجه إلى تحقيق هدف واضح ومحدد وتعتمد الإدارة العليا على الرؤساء المباشرين في نقل المعلومات من وإلى المرؤوسين في شكل مقابلات، وتعتبر هذه الأخيرة وسيلة ناجحة ومدعمة لمن يقوم بها، ويتقن استعمالها، لأن من مهارة الإدارة الهامة هي المقدرة بعمل مقابلات مجدية مع الأفراد، ومن مميزاتها أنها تجمع بين المرسل والمستقبل في مكان واحد، مما يعطي الفرصة المناسبة للمناقشة والمحادثة والاستفسار عن جميع الأمور المراد التحدث عنها، وهذا يؤدي إلى تحقيق عملية الاتصال في اتجاهين التي تعني الحصول على التغذية العكسية بصورة مباشرة وسريعة مما يعطي الفرصة لمعرفة مدى نجاح العملية الاتصالية وتأثيرها على الطرفين، وتختلف المقابلات حسب الغرض منها.

3. البرامج التدريبية: تهدف البرامج التدريبية إلى تنمية وزيادة قدرات الموارد

البشرية بما يقود بالنفع على المتدرب و المؤسسة، وتستخدم البرامج التدريبية داخل المؤسسة كوسيلة اتصال، حيث يقوم المدرب بالإرسال ويقوم المتدربون بالاستقبال، وتتم مزاولة عملية الاتصال من الجانبين، وقد تضم المؤسسة برامج تدريبية داخلية باستخدام أحد الأخصائيين، وقد تعتمد على برامج تدريبية معدة من جهات متخصصة من خارج المؤسسة.

¹- سعيد سي عامر، مرجع سابق، ص 67.

4. الاتصال غير اللفظي: هو عملية اتصال تبادلي والتي لا تعتمد على الكلمات أو تعتمد على الكلمات التي تحمل معنى مختلف عن معناها المباشر، وأن الاتصال غير اللفظي هو أحد أشكال الاتصال المؤثر ولكنه لم يلق الاهتمام أو الفهم الكامل في المؤسسات، ويعتمد الاتصال اللفظي على استخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسم، والإشارات وطريقة الوقوف والجلوس ومساحة الصوت ودرجته، وفي هذا المجال لقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن 55 بالمائة من محتوى الرسالة يتم نقله عن طريق تعبيرات الوجه ووضع الجسم، وأن 38 بالمائة يتم نقله عن طريق طبقات الصوت وأن الكلمات بحد ذاتها تساعد في نقل 7 بالمائة فقط من محتوى الرسالة. وتتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه وحركات العينين، ويعرض الجدول الموالي بعض حركات الجسم ودلالاتها الاتصالية:

الجدول رقم 02: بعض تعابير الجسم ودلالاتها الاتصالية.

نوع الحركة	المعنى أو الدلالة	نوع الحركة	المعنى أو الدلالة
تحديق العينين	الإخلاص والأمان	قضم الشفاة	العصبية أو الغضب
تجنب تلاقي العينين	اللامبالاة، العصبية	رفع الحاجب	المفاجأة أو عدم التصديق
الإيماء بالرأس يمينا ويسارا	عدم الموافقة، عدم الثقة	الانحناء للأمام	الاهتمام والعناية
الإيماء بالرأس أماما	الموافقة أو التصديق	الجلوس غير المعتدل	الشغف والعصبية
تحريك الساعد بعصبية	الغضب أو العدوانية	التغيير في الجلسة	القلق، عدم التركيز
الربت على الكتف	الطمأنينة والتشجيع	الابتسام	الموافقة والرضا
الثاؤب	الملل أو الضجر		

المصدر: جمال الدين المرسي، تأليف محمد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيقاتي عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة للطبع و النشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 632.

5. نظم الاتصالات الإلكترونية: تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة

بشكل كبير نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال، وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال، والتي مكنت المدير من توزيع تقرير مطبوع على سبيل المثال في وقت محدود للغاية، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير.

وأهم نظم الاتصالات الإلكترونية ما يلي:

✓ الفاكس: تنقل أجهزة الفاكس محتويات المستندات من طرف الأول المرسل إلى الطرف الثاني المستقبل عبر خطوط التليفونات العادية، كما تقوم أجهزة الفاكس الحديثة بإرسال محتويات المستندات من المرسل عن طريق الشبكة إلى المرسل إليه بحيث يتم إرسالها في صورة تكون مطابقة لنسخة الأصل تماما.

✓ الإنترنت: هي وسيلة اتصال جماعية تسمح باختصار تكاليف تحويلات الرسائل بين الأفراد¹، ومن خلال الأنترنتيت نتمكن من الحصول على المعلومات مهما كان نوعها وفي أقل وقت ممكن، وهذا ما يفتح المجال واسعا أمام المعرفة بدون حدود أو حواجز.

ب. **معوقات الاتصال:** تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر يتدخل في أي عنصر أو

خطوة في عمليات الاتصال، وهذه العملية ليست سهلة ومبسطة كما يعتقد الكثيرون، ولكنها عملية اجتماعية صعبة ومعقدة، تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة، لذلك نجد أن احتمالات حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية ويمكن إيجاز معوقات الاتصال الشائعة فيما يلي:

1. **المعوقات الشخصية:** وتقترب هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستلم، حيث أن الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال، سيما وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة مما يجعل فعالية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف وأهم هذه المعوقات ما يلي:

1. **التباين في الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة

يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية، مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها

للأشياء².

(¹) Jean Brilnan : Meilleurs pratique de management ,3ème édition d'organisation, Paris, 2000, P145.

(2) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص252.

1.2 الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاته واتجاه

الموضوع والمستقبل، ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكولوجية للمرسل ما يأتي¹:

- * الانطواء: وتتمثل في عدم الاختلاط بالآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- * حبس المعلومات: ويعني عدم الإدلاء بها للزملاء لكي يظهر بمظهر التميز على الآخرين.
- * المبالغة في الاتصال: وهو عكس حبس المعلومات حيث يتم من ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات.
- * الضغط على المرؤوسين: إن بعض الرؤساء يمارسون الضغوطات المختلفة على المرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى ضعف روابط الانتماء للمؤسسة، وضعف سبل الاتصال وعدم تقديم مقترحات هادفة مطورة للعمل، بسبب ضعف الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه بسبب الضغوطات التي يمارسها الرئيس اتجاه العاملين.

1.3 تشويه وتدهيب المعلومات:

سواء حصل عن قصد أو بدون قصد، مما يؤدي إلى انحراف في الأداء وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

2. المعلومات التنظيمية: يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضيح العلاقات

التنظيمية القائمة بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة إضافة إلى بيان سبل انسياب السلطة والمسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية، كما يوضح الهيكل

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص131-135..

التنظيمي خطوط الاتصالات القائمة بين العاملين ومراكز اتخاذ القرارات وطبيعة انسيابها..... الخ. ومن الجوانب الأساسية للعلاقات التنظيمية الهادفة، ولذا فإن عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الانسياب الفعال في إطار المؤسسة المعنية، ومن أهم هذه المعوقات والمشكلات ما يلي¹:

- ١ عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وسبل انسياب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
- ٢ عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الاتصالات من شأنها أن تخلف العديد من العقبات والعوائق في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.
- ٣ التداخل بين الاختصاصات الاستشارية والاختصاصات التنفيذية يؤدي إلى استمرار لغة العداة السائدة بينهما.
- ٤ عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات أو القصور بها يؤدي إلى العجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث يساهم في تقليص كفاءة وفعالية عملية الاتصال.
- ٥. **المعوقات البيئية:** تتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل ومن هذه المعوقات ما يلي²:
- ٦ اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها: إن اللغة لا تمثل الكلمات ذاتها وإنما مدلول تلك الكلمات، فللمعاني مدلولات خاصة بالفرد يستخرجها من ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها، ولذا فإنها تلعب دوراً أساسياً في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المؤسسة وخارجها.

(1) محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص252-253.

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص134-135.

- Ø الموقع الجغرافي: إن التباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات و مركز الأداء التنفيذي تؤدي بدون أدنى شك إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب والعكس صحيح.
- Ø عدم كفاية أدوات الاتصال: بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز الأداء التشغيلي في العمل داخل المؤسسة.
- Ø الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة، مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المؤسسة وتعطيلها وعدم تحقيقها الأهداف المتوخاة.

خلاصة الفصل:

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 أجل ذاتها ولكن من أجل المنافع التي تنتج عنها، وتحدد قيمة المعلومات تبعا للنتيجة المتوقعة من القرارات التي تعتمد عليها هذه الأخيرة مقارنة بالنتائج المحققة بالإضافة إلى كونها تزيد من مستوى المعرفة لمستخدميها (الاتصال).

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

وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال، وذلك بالاهتمام والتأكيد على أمور مثل: التغذية العكسية، اللغة البسيطة، كبح جماح العواطف، الإصغاء الفعال، وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمروسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها.

الفصل الثاني

- تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرارات

المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار يساليب اتخاذ.

المطلب الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثر فيه.

المبحث الثاني: تحليل المتغيرات معلومات اتصال في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: قيمة المعلومات في اتخاذ القرار

المطلب الثاني: قيمة الاتصال في اتخاذ القرار

المطلب الثالث: مشاكل ومعوقات عمليات اتخاذ القرارات الناجمة عن المعلومات

والاتصالات.

خاتمة الفصل:

تمهيد:

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات ذو أهمية كبيرة وذلك لارتباطه بحياة الأفراد، حياة المنظمات الإدارية وحتى حياة الدول.

تبرز أهمية القرارات على مستوى حياة الأفراد من خلال تعدد المواقف والمشاكل التي تجعل الإنسان مهما اختلف وضعه الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي يتخذ قرارات بالاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية بعيدا عن المناهج العلمية.

وقد يحتاج قبل اتخاذ القرار إلى البحث عن البدائل بشكل فطري ثم اختيار البديل الذي يناسبه، أما على مستوى المنظمات فتعتبر القرارات جوهر عمل القيادة ونقطة انطلاق جميع النشاطات والوسيلة الوحيدة لحل المشاكل التي تواجهها، وتزداد هذه القرارات أهمية وخطورة كلما زاد حجم هذه المنظمات وزاد اتصالها مع الخارج، لذا يلقي موضوع اتخاذ القرارات اهتماما متزايدا من الهيئات المتخصصة التي تعمل على تطوير أساليب اتخاذ القرارات من بينها المعهد الأمريكي لعلوم اتخاذ القرارات وعلوم السياسات.

من خلال ما سبق ذكره نقسم هذا الفصل إلى:

مبحثين: الأول حول مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرارات، ويحتوي على ثلاث مطالب تتضمن على الترتيب: ماهية عملية اتخاذ القرارات، عناصر عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، أهمية عملية اتخاذ القرار.

أما المبحث الثاني فبدوره أيضا عاجل ثلاث مطالب حول: قيمة المعلومة في اتخاذ القرار، وقيمة الاتصال في اتخاذ القرار، وأخيرا مشاكل ومعوقات عملية اتخاذ القرار الناجمة عن المعلومات والاتصالات.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرارات:

يرى بعض علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، و في كثير من الأحيان يجد المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي وإنما من مهامهم الجوهرية نظرا لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتى وأين وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات:

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسجم على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، و في انتقادنا أنه يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي:¹

* أنها عملية قابلة للترشيد: أي أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من لمعقولية والرشد.

* أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:

وهذه الصفة ناتجة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به، كما أن هذه

¹ - نوان كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 87، 91.

العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية أو بيئة خارجية وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره.

* أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل: وتنبع هذه الصفة من كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة امتداد واستمرار القرارات أخرى سبق اتخاذها، وأن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات، بل تعتبر حلقة من سلسلة قرارات، كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل.

* أنها عملية تصف بالعمومية والشمول: فهي تتصف بالعمومية من حيث أنواع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المؤسسات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء كانت مؤسسات تجارية أو صناعية أو خدماتية فهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر في جميع من يستغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.

* أنها عملية ديناميكية مستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار.

* أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا: وهذه العملية مقيدة وليست مطلقة وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار، كما أن هذه العملية تتسم أحيانا بالبطء لكونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحيانا، أو بسبب ما يتطلبه اتخاذ القرار من دراسات ومناقشات، وخاصة إذا كان اتخاذه يتم عن طريق اللجان، وهذه كلها أسباب تجعل من عملية اتخاذ القرارات عملية بطيئة.

* أنها عملية معقدة وصعبة: وتنبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها.

فعملية اتخاذ القرارات كما يتصورها **سيمون** تتضمن أنشطة تمر بثلاث مراحل هي:

مرحلة البحث والاستطلاع، حيث يتركز النشاط فيها حول اكتشاف المشكلة والحاجة لاتخاذ قرار لحلها، ومرحلة التفكير والتصميم حيث يتم البحث، فيها عن البدائل المختلفة للحل، كما يتم تحليل وتقييم البدائل، وأخيرا مرحلة المقارنة والاختيار، حيث يتركز النشاط فيها على اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف ويرى **سيمون** أن كل ممثلة من المراحل الثلاثة تمثل في حدتها عملية اتخاذ القرارات صعبة، وأن النشاطات التي تتضمنها المراحل الثلاث من اختبار وتصميم واختيار تعتمد على قدرات ومهارات عالية إلا أنه يمكن اكتسابها عن طريق التعليم والتدريب.

ولتوضيح ماهية القرارات بشكل دقيق سنحاول تعريف القرارات الإدارية وتعريف عملية اتخاذ القرارات، حتى نصل إلى تعريف واضح وشامل لعملية اتخاذ القرارات.

تعريف عملية اتخاذ القرارات:

تمثل عملية اتخاذ القرارات دورا محوريا من وظائف المدير ونشاطا رئيسيا من أنشطة الإدارة، فلا يمكن تصور قيام أي مدير بأي وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دون اتخاذ العديد من القرارات، ومن جهة أخرى فإن عملية اتخاذ القرارات تتم في جميع المجالات المتعلقة بالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها، فماذا نعني باتخاذ القرار؟.

- يعرفه **Nigro** بأنه "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين.¹

- ويعرفه أحمد محمد غنيم اتخاذ القرار بأنه "استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر.²

¹ - نواف كعقان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق مرجع سابق، ص83.

² - أحمد غنيم: إدارة الأعمال المكتبة العصرية، المنصورة 2001، 2002، ص122.

- أما محمد عبد الفتاح الصرفي فيعرف اتخاذ القرار بأنه "عملية عقلانية مكبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المقاصدة والأهداف المطلوبة.¹

- ويسط الدكتور يونس عبد العزيز المقدادي وزميله تعريف القرار الإداري بقولهما أنه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير أي البديل من بين عدة بدائل".²

ومن خلال التعاريف السابقة لا نرى اختلافا كبيرا في تعريف عملية اتخاذ القرارات إلا أن ما يلفت انتباهنا هو الفرق الموجود بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكدته الدكتور نادرة أيوب بقولها: "يعني مفهوم القرار بأنه الاختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أما عملية اتخاذ القرارات فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار للبدائل.³

ولهذا ينبغي أن يكون واضحا أن عملية اتخاذ القرار هي عملية تمتد في الماضي والحاضر والمستقبل وذلك لأن التركيز على الناحية الأخيرة فيها والمتعلقة بالاختيار بين البدائل يقود إلى مفهوم خاطئ للقرار ويتجاهل العملية الطويلة والمعقدة التي تنطوي على الاستكشاف والتحليل وغيرها والتي تسبق عملية المفاضلة الأخيرة.⁴

1 - محمد عبد الفتاح الصرفي: مفاهيم إدارية مدينة، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2003، ص60

2 - يونس عبد العزيز المقدادي، يحي عبد الكريم صداد "مدخل إلى علم الإدارة" 1995، ص114.

3 - نادرة أيوب "نظرية القرارات الإدارية" 1996، ص14.

4 - أحمد نور، فتحي السوافري "الحاسبة الإدارية لاتخاذ القرارات" 1997، ص23.

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار:

من المعروف المؤسسة تعمل في محيط دائم التغير، وحتى يواكب المدير هذا التغير والتقلب أيا كان نوعه وقته ومكانه لا بد له من أن يتخذ بشأنه قرار، يمكنه من كسب هذا التغير إلى جانبه ويكون أثره إيجابيا لا سلبيا، فيمكن القول بأن المشاكل تبرز للمدير نتيجة لوجود حاجة لإجراء التعديلات الضرورية والمتعلقة بأحد أنشطة المؤسسة في وجه التحديات النابعة من المحيط الذي يعمل به و من هنا تتضح عناصر عملية اتخاذ القرارات وهي:¹

* متخذ القرار: سواء كان فردا مديرا للمؤسسة أو جماعة، وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.

* موضوع القرار: وهو المشكلة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجة ووضع حل مناسب.

* الأهداف والدوافع: القرار المتخذ هو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة، وهذا يعني أن الهدف من اتخاذ القرار هو إشباع حاجة ما، وهو المبرر لإتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ.

* المعلومات والبيانات: حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع المعلومات والبيانات بخصوصها، سواء كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها، والمعلومات والبيانات ليست ضرورية قبل اتخاذ القرار فقط وإنما بعد اتخاذه أيضا وذلك للتأكد من عملية تنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة.

* التنبأ: ويعني التنبأ بما سيكون عليه المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات وبيانات محتمل حدوثها مستقبلا.

¹ - المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003، ص49، 48.

* البدائل: اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختياراً واحداً من مجموعة بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حل للمشكلة التي من شأنها أن يتم اتخاذ القرار فيها، فتعدد البدائل يعطي الفرصة لاختيار الأفضل.

* القيود: تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار، ولا مفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها التفادي سلباتها والاستفادة من إيجابياتها.

إن نجاح المدير في اتخاذ القرار يتوقف على الكفاءة والفعالية في صنع القرار، وليس على سلطة اتخاذ القرار وهنا لا بد أن نفرق بين مضمون صنع القرار واتخاذ القرار، فيقصد بصنع القرار مختلف المراحل التي يمر بها القرار بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاءً بتحديد أفضل الحلول البديلة لتلك المشكلة ويمثل ذلك موضوع القرار، بينما يقصد باتخاذ القرار المرحلة الأخيرة التي تتعلق باختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة.

و في هذا الصدد يشير وينر إلى أن القرار عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعالية البديل الذي تم اختياره.¹

¹ - حسيب مريم إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص255.

ب) أساليب اتخاذ القرارات:

تعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، وإن استخدام أحد هذه الأساليب بتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب، ولذا يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب يعتبر أفضل من غيره يمكن تطبيقه في شتى الظروف بل أن كل ظروف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كيفية وأساليب كمية.

1: الأساليب الكيفية:

توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

- **الحكم الشخصي أو البديهية:** إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي هو نظرة المدير للأمور وتقديره لها والتي تبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية، وتنطلق من التكوين النفسي والأفضلية والتأثر بمجريات الأحداث، والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يتسند إلى معلومات سابقة.¹

1-2. تعدد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية، غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة، الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة، وإن توفر الحقائق في اتخاذ القرار لا يعنى عن الحكم الشخصي من قبل المدير.

¹ - جمال الدين عويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2003، ص73.

3-1. التجربة (الخبرة):

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات إلا أنها تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير أن لا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات، بل لا بد أن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمور.

4-1. الآراء:

إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل الأسلوب الأفضل في اتخاذ القرارات، وإن 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 تحمل المداولة والتأخير.

(2) الأساليب الكمية:

اتسعت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في حالات المنافسة، أي أنها تتوقف على الاحتمالات والوقفات والإحصاء هو الأداة الفعالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقربه بصورة يمكن رؤيتها فيسهل على المدير أن يقرر في ضوء ما يراه مناسبا، وهناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات أهمها:

2-1. بحوث العمليات: يصف البعض بحوث العمليات بأنها المدخل العلمي لاتخاذ القرارات

الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحوث العمليات على الحالات التي تعني بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة، ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع بحوث العمليات الطريقة العلمية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجا رياضيا على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل، وهذا يعني

أن الحل الذي يتم التوصل إليه أفضل الحلول ولا يوجد بديل آخر يعطي نتائج أفضل¹، وإن استخدام هذا الأسلوب لا يزود المدير بقرار نهائي ولكن يساعده في اتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقيمة، ذلك لأن رشد الحل يعتمد على مدى قدرة النموذج الرياضي على تمثيل المشكلة محل القرار وتدليل الصعوبات التي تعترض الصياغة الرياضية للمشكلة، لما يعتمد على توفر القدرات والمهارات اللازمة في اتخاذ القرار والتي تمكنه من تشخيص المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتقييمها واتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الحل.

2-2. نظرية الاحتمالات:

أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد، وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.

2-3. نظرية المباريات:

في مجال الإدارة يعتبر هذا الأسلوب فريد ومفيد في حل المشاكل التي تتعلق بالمنافسة، ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات وهي أن الهدف الحقيقي للفرد هو تحقيق أقصى عائد أو أقل خسارة، وأن الفرد يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس يتنهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق، وتحت هذه الظروف فإن نظرية المباريات تهيئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظروف معينة، ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقق له أقصى عائد وأقل خسارة.²

1 - محمد أسعد عبد الوهاب الميداني مقدمة في بحوث العمليات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص35.

2 - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص66.

2-4. أسلوب شجرة القرارات:

تعتبر شجرة القرارات من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحققها. وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة وهناك نوعان من المراحل، مرحلة قرارات ومرحلة احتمالات.¹

وتتكون كل مرحلة من مجموعة من الأفرع والجذور ويمثل كل فرع في مرحلة القرارات بديل من البدائل المتاحة، بينما يمثل كل فرع في مرحلة الاحتمالات، حالة من الحالات، أو نتيجة من النتائج المتوقعة لبديل ما²، ويمثل الجذر في أي مرحلة من المرحلتين نقطة تجميعية تضم مجموعة البدائل في مرحلة القرارات أو مجموعة الحالات في مرحلة الاحتمالات وتعتبر شجرة القرارات تطوير شجرة الاحتمالات، والتي تحتوي على مراحل احتمالات فقط بينما تحتوي شجرة القرارات على مراحل قرارات بالإضافة إلى مراحل الاحتمالات.

2-5. أسلوب دراسة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم، ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة أو تصور الحلول البديلة لها استناداً على المعلومات المتاحة عن المشكلة ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار.

¹ - Bouslem Benmazouz: Recherche opérationnelle de gestion. Edition Atlas. Alger. 1995. p208.

² - José Destours: outils d'aide à la décision 2^{ème} édition édition Junod Paris 2003, P142.

2-6. البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية من أكثر الأدوات الكمية شيوعاً في الاستخدام وقد يرجع ذلك إلى سهولة استخدامها واتساع قاعدة التطبيقات المختلفة التي يمكن فيها استخدام البرمجة الخطية، فهي لا تحتاج إلى خلفية رياضية متخصصة، ومن جهة أخرى سهولة إعداد النماذج الرياضية الخاصة بالبرمجة الخطية يجعل من السهل إعداد التقارير الإدارية وتوضيح نتائج الحل للمديرين.

وتهدف البرمجة الخطية إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة المحدودة، ولذا على المؤسسة أن تحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن وأقل تكلفه ممكنة.

المطلب 3: أهمية عملية اتخاذ القرار وأسايبه إتخاذ:

• أهمية عملية اتخاذ القرار:

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة.

إذ تعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، فقدوته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المؤسسة.

ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وأنها العمل الغالب للمدراء وهذا ما قاله سيمون بأن المدير هو أصلاً متخذ القرارات وهو القادر على معنى أن المدير في موقعه يزاوّل أنشطة الإدارة ذلك، وهذا ما يميزه عن غيره من الأفراد¹ من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، فهو دائماً يجسد نفسه في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية أو التخطيطية أو التوجيهية أو

¹- نادرة أيوب نظرية القرارات الإدارية، 1996، ص10، 04

الرقابية سواء كان في مجال التسويق أو الإنتاج أو التمويل ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة و كفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

كما أن هذه العملية تحتاج إلى قدرات فنية وعملية، وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدا بازدياد حجم المؤسسات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها، وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع.

وبالتالي فإن أساسية ومحورية عملية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة، فنجد مثلا أن التخطيط لا يتم إلا باتخاذ القرار الأول وهو: نخطط ثم نتخذ القرار الذي يهتم بتحديد ما يلي:¹

ü الأهداف من التخطيط الواجب تحقيقها.

ü الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ü طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ü مكان وزمان تنفيذ الخطط.

ولذلك تعد عملية اتخاذ القرارات عملية هامة ومكملة لوظيفة التخطيط، أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبين:²

* نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية، وظيفية، استشارية).

* درجة تفويض السلطة (المركزية، اللامركزية).

* المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب.

¹ - أحمد محمد المصري الإدارة الحديثة الإيصالات المعلومات القرارات مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص221.

² -: نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص10، 04.

* العلاقة بين الأقسام والإدارات.

* خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة.

وغيرها من الأمور التي يفصل فيها عن طريق عملية اتخاذ القرارات.

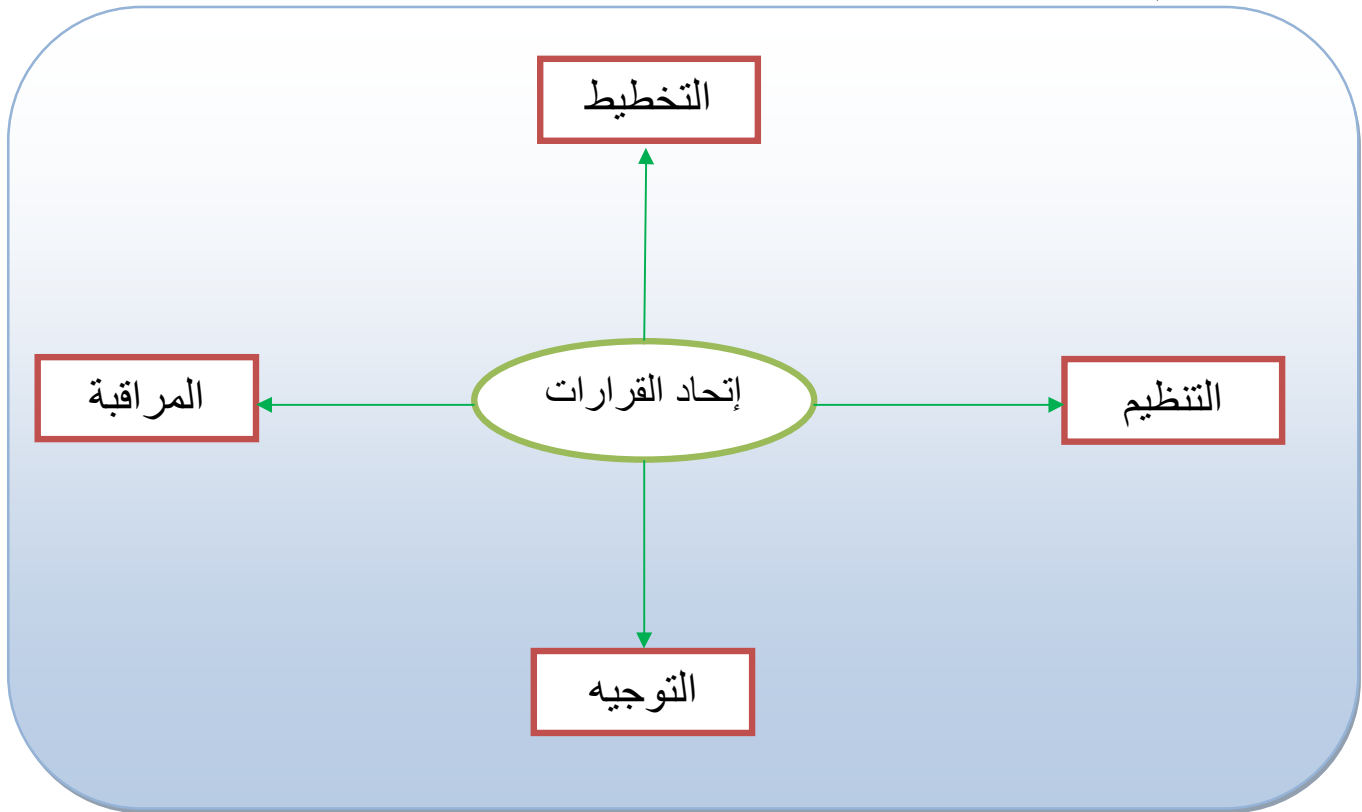
ونرى أن وظيفة التوجيه أيضا لها علاقة وثيقة واعتمادية بعملية اتخاذ القرارات، فتنفذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين ما يلي:¹

* الأسلوب الأفضل في التوجيه وإصدار الأوامر والتعليمات (ديمقراطي أو توتقراطي).

* الوسائل المستخدمة في التحفيز (مادية، معنوية، الاثنين معا).

* طرق الإشراف المتبعة.

الشكل رقم: 06 عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية



المصدر: نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره 1996، ص10.

¹ - نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص10،

وكل ما من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإدارة وبين العمل فيما بينهم وكذا ما يساعد على متابعة سير العمل والإشراف عليه.

كما لا يمكن أن تتم وظيفة الرقابة دون اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تتعلق بتوضيح ما يلي:

ü النشاطات التي تخضع للرقابة

ü أنواع ومعايير الرقابة

ü نوع المعلومات المطلوبة للرقابة

ü الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات.

فكل هذه الوظائف لا يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات بشأنها وجميع النشاطات الأخرى المتعلقة بها وهذا ما يجعلنا نهتم بهذه العملية بشكل يدعم المجتمع والمؤسسة معا.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

بالرغم من أن هناك 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 التأخر في صدوره، ويمكن أن يلقي المعارضة إما من العاملين لعدم تحقيق هذه القرارات لغاياتهم ومتطلباتهم أو حتى من الجهاز التنفيذي لتعارضها مع مصالحهم وأهدافهم ومن بين هذه العوامل:

1- تأثيرا لبيئة الخارجية: إن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بظروف البيئة الخارجية وبالتالي فإن حتى القرار المتخذ يتأثر بالظروف نفسها، فالظروف السياسية كالنظام السياسي مثلا يفرض قيود على صانعي القرارات حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع مبادئ

هذا النظام، كما أن النظام الاقتصادي بدوره يؤثر في فعالية القرارات من خلال ما يوفره من مساعدات ودعم ما يلي للمؤسسات أو منحة لامتيازات أخرى، أضف إلى كل هذا مدى التأثير الكبير للعوامل التكنولوجية على عملية اتخاذ القرارات كاختراع الكمبيوتر الذي يلعب دور هام في تجميع البيانات وتحليلها مما ساعد على التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، حتى أن بعض علماء الإدارة تنبؤا بإمكانية إعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات خاصة المتكررة منها، و مجرد بنا الإشارة في الأخير إلى أن الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد والقيم الدينية تؤثر بدورها على عملية اتخاذ القرار.

2- تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر القرار الإداري بحجم المؤسسة، مدى نموها، عدد العاملين فيها، أي أنه يتأثر بكل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك تعمل هذه الأخيرة دائما على التحكم بهذه العوامل لتوفير الجو الملائم لنجاح القرار المتخذ من خلال تحديد الأهداف بدقة وتشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار.

و من عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوفر مستلزمات التنفيذ المادية والفنية والمعنوية.¹

3- تأثير متخذ القرار:

تتأثر عملية اتخاذ بشكل كبير بشخصية متخذ القرار، سلوكه، مركزه الاجتماعي والمالي، وحتى حالته النفسية عند اتخاذه القرار، وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف المديرين، درجة خبرتهم ومهاراتهم، مدى فهمهم للأمور وقدرتهم على التوقع، درجة تأثرهم بتقاليد البيئة التي يعيشون فيها بالإضافة إلى مدى تأثرهم بآراء مساعديهم.

¹ - حسن علي مشرقي نظرية القرارات الإدارية (مدخل كي في الإدارة)، دار الميسرة عمان، ط1، 1997، ص30.

4- تأثير ظروف القرار ومدى أهميته:

يقصد بظروف القرار كل تلك المواقف المحيطة بالمشكلة محل القرار، ومدى شمولية البيانات ودقتها والتي تجعل القرار يتخذ إما ظروف التأكد أو عدم التأكد، فمتخذ القرار في ظل ظروف، التأكد يكون على علم بجميع البدائل والنتائج المرتقبة منها مبينة على أساس افتراضات واحتمالات نتيجة لعدم وجود معلومات دقيقة فإن متخذ القرار ملزم باتخاذ القرار في ظل هذه الظروف، كما لا بد أ لا بد أن نشير إلى أنه كلما زادت أهمية القرارات زادت ضرورة الحصول على البيانات و المعلومات الدقيقة، هذه الأهمية تتحدد بالعوامل الآتية¹:

أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير.

ب. تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد.

ج. الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

رغم وجود عوامل إيجابية تساعد متخذي القرارات على التوصل إلى القرارات السلبية، إلا أنه بالمقابل هناك مشاكل و عقبات و معوقات تعيقهم في ذلك مثل تلك الناجمة عن المعلومات و الاتصالات. هذا ما سنتعرض إليه في مبحثنا الثاني.

¹ قدور بن نافلة: دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية. رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر 2001/2000 ص 33 - 34.

المبحث الثاني: تحليل المتغيرات معلومة اتصال في اتخاذ القرار.

نتيجة للتقدم الاقتصادي و الاجتماعي التي تشهده الدول، أدى إلى تزايد حجم البيانات المتداولة في المؤسسات، مما يستلزم معالجتها و تحويلها إلي معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات، و هذا يتطلب بالضرورة تطوير تطوير وسائل و تقنيات الاتصال الفعالة لهذا الغرض، إذ تستخدم المعلومات في الرقابة على عمليات و أنشطة المؤسسة بما فيها عمليات التخطيط، و اتخاذ القرار، و الاتصال بين مراكز اتخاذ القرار و تبادل المعلومات، وكذا تناسب المعلومات مع الإحتياجات لتخدي القرار وسرعة المعلومات و انتظام تدفق الاتصال، لا سيما أن قيمة المعلومة تمثل قيمة التغيير في القرار و الذي يكون بسبب المعلومات الجديدة. بمعنى آخر إذا كان هناك عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار، فإن اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناء على المعلومات المتوفرة.

المطلب الأول: قيمة المعلومات في اتخاذ القرار:

ان تدفق المعلومات مهم جدا لحياة المؤسسة، و تصل أهميته إلي نفس أهمية تدفق الدم لحياة و صحة الفرد، و لقد قيل بأن اتخاذ القرار يعتمد بنسبة (90%) على المعلومات و نسبة (10%) على الذكاء و الإلهام، فكل القرارات تتطلب معلومات، و الغرض الرئيسي للحصول على المعلومات هو من أجل استخدامها للوصول إلي القرارات و تنفيذها و تقييمها، و في حقيقة الأمر، فإن القرارات و المعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، و بينما نجد اتفاقا بين المفكرين على وجود هذا الترابط، بينما أن عدم الاتفاق يكمن في تحديد أيهما يسبق الآخر عند تصميم نظم التخطيط و الرقابة في المؤسسة، إذ يرى بعضهم ضرورة التعرض أولا لهيكل القرارات في المؤسسة، و ذلك كأساس لتصميم نظام الرقابة و بعد ذلك يتم تصميم نظام يتفق مع هيكل القرارات في المؤسسة، ولكن غالبا ما يأخذ مصمموا نظم المعلومات الأسلوب التالي:

1. استقصاء المستويات الإدارية المختلفة عن احتياجهم من البيانات.

(غالبا سؤا لهم على مطالبهم من المعلومات المختلفة).

2. تصميم نظام المعلومات له السمات الرئيسة التالية:

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

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

3. غالبا ما يتم تصميم تلك النظم على أساس استخدام التشغيل الالكتروني للبيانات، و لكن

الخطوات السابقة لا تبدو منطقية، ذلك لأنه لا يمكن أن نبدأ الدراسات المتعلقة بتصميم نظام

المعلومات و تحديد محتويات التقارير الإدارية، و بناء على تلك النظرة، يمكن أن نحدد بعض المبادئ

العامّة في مجال ت صميم نظم المعلومات و هي:

* تعتبر المعلومات أساسا ضروريا لاتخاذ القرارات، فبدون ليس من الممكن أن تحدد البدائل، كما أنه

ليس من الممكن تحديد معايير المفاضلة بين البدائل، و بناء على ذلك فإن المعلومات المجمعّة يجب أن

تساعد في تحديد البدائل و في قياس منفعة أو قيمة كل بديل.

* يجب أن تكون المعلومات ملائمة للقرار المعروض.

* يجب تجميع المعلومات قبل تحديد البدائل، و تحديد المنافع المترتبة على تلك البدائل.

* يمكن تحويل المعلومة الخاصة بالمستوى التنفيذي بالتعريف، و تنميط الخطوات اللازمة لاتخاذ

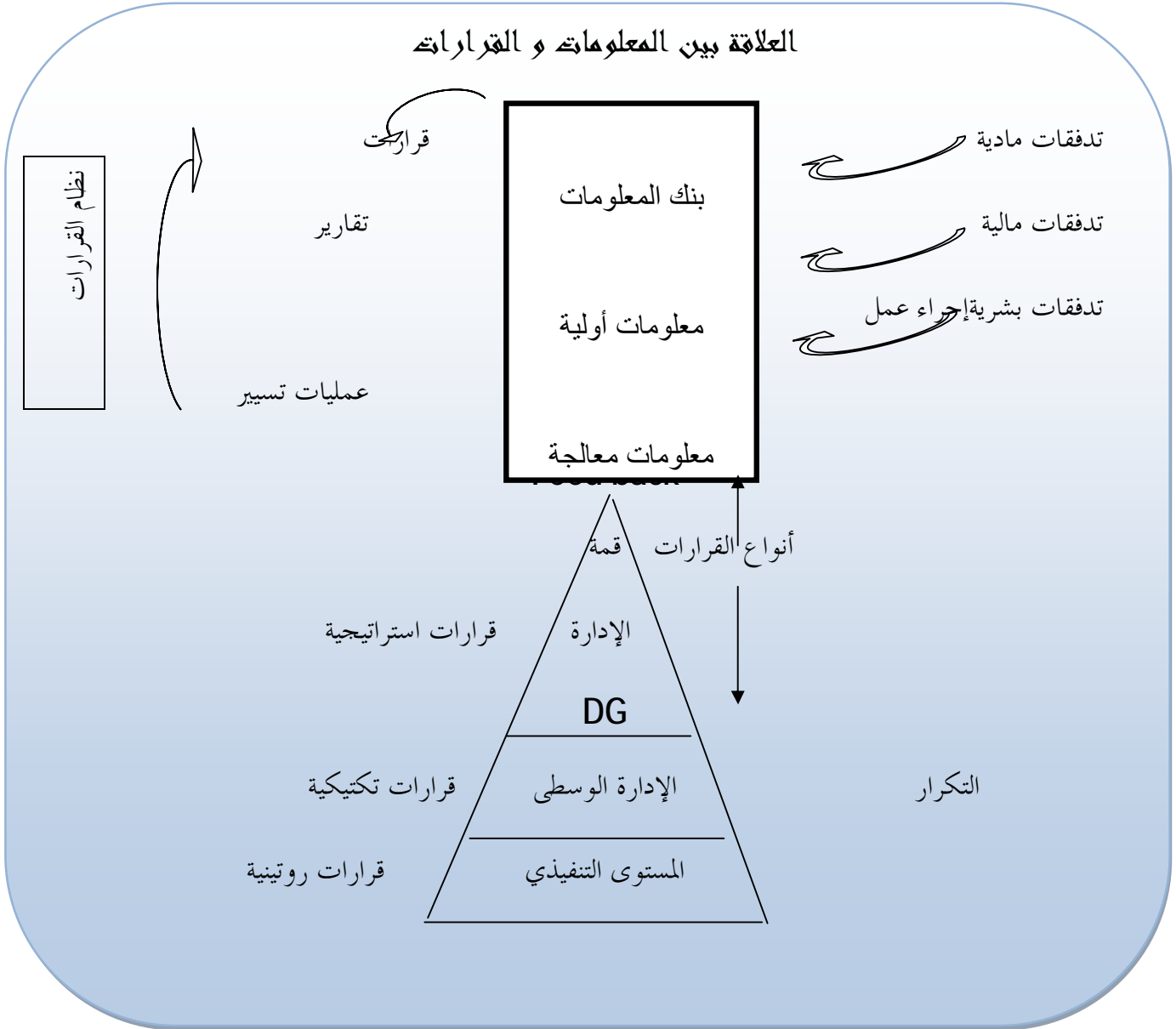
القرارات المبرمجة التي تؤدي بواسطة الآلات الإلكترونية.

بعد استعراض هذه المبادئ العامة¹ التي تحكم العلاقة بين المعلومات و القرارات قد يكون مفيدا أن نستعرض

في الشكل التالي هذه العلاقة.

(1) أحمد نور / فنجي سرا فيري - المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات، لحوت العمليات، تقييم الأداء) - الإسكندرية - الدار الجامعية

الشكل رقم: 07



المصدر:

ملف في الأعمال الموجهة خاص بمقياس مراقبة التسيير

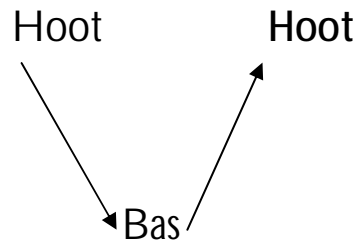
— الأستاذة موترفي أمال — سنة 2002/2001.

يتضح من هذا الشكل التالي:

— يجب تحديد أنواع المعلومات لكل مستوى تنظيمي لاتخاذ كل نوع من القرارات، كما يجب تحديد أساليب عرض المعلومات و طريقة إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرار، حيث يجب تحقيق تدفق من المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

— يجب أن تتميز القرارات بالمرونة، كما يجب أن تتميز بخاصية الصمود، و ذلك استنادا للمؤسسات اليابانية، حيث أن القرار يتزل من الأعلى و إذا تم رفضه يصعد ثانية بالاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار كمبدأ في المؤسسة اليابانية.

و نظرا لأهمية المعلومات في اتخاذ القرار يجب أن تهتم بالتصحيح (دور مراقبة التسيير في هذه العملية).



المطلب الثاني : قيمة الاتصال في اتخاذ القرار.

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، و من هنا فإن سلامة القرارات الإدارية و رشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فعالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات، و تتحدد فاعلية المعلومات، و تتخذ فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه و بين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال، و التي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة، و لهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، و ذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، و يعطيهم الفرصة للتعبير الكامل كما في نفوسهم، و يشعرهم بأن حديثهم يلقي عنده ما يستحقه من تقدير و فهم و استيعاب، و بذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم و مشكلاتهم، و وجهات نظرهم، و إذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه، فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي. و قد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، و ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، و التي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو مقترحات، و هذه كلها تفيد في تعديل ما قاله، أو تغيير كيفية الإداء به إذا اقتضى الموقف ذلك، كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى الاستجابة لمتطلباته، فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة، و هذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، و أن يراعي العوائق التنظيمية و النفسية التي قد تعطل الاتصالات، و أن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف.

و من الطرق الأخرى لحصول المدير على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، طرق الاتصال غير الرسمي¹، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة أكبر من الاتصال

(1) نواف كنعان - إتخاذ القرارات الإدارية - مرجع سبق ذكره، ص 290.

الرسمي، هذه الاتصالات الغير الرسمية هي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية... بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات ليست في متناول أيدي كل العاملين في التنظيم و بصورة علنية، إما لأنها معلومة سرية، أو لأن خطوط الاتصال الرسمي لا تكون لنشر هذه المعلومات... أو لأن المعلومات محل الإشاعة من باب الفضائح التي لن يكشف عنها رسمياً¹.

(1) Keith Davis ²communication with in management² Personnel November 1959, P 215.

المطلب الثالث: مشاكل و معوقات المعوقات الناجمة عن المعلومات و الاتصالات.

تتعدد و تتنوع المشاكل و المعوقات الإدارية التي تعترض عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات، و أهم هذه

المعوقات الناجمة عن المعلومات -الاتصالات- هي تلك التي تتلخص في النقاط التالية¹:

- تعدد مستويات التنظيم و ضيق نطاق التمكّن للمسيرين على المرؤوسين، ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلي كثرة الفواصل بين هذه المستويات، و كذلك بين المستويات الإدارية و قمة الهرم التنظيمي... و يترتب على ذلك صعوبة إحكام عملية التوجيه و صعوبة استخدام أدوات و قنوات الاتصال المختلفة، مما يؤدي إلي إعاقه وصول البيانات و المعلومات إلي مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب، و من الآثار السلبية التي تنعكس على عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة هي:

- القرارات يمكن أن تصبح أقل حكمة و ربما تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التي يعملها المسير تزيد، بحيث تصبح غير إنسانية.
- الميل إلي تعارض القرارات مع بعضها البعض، هذا يتوقف على الشخص الأخير الذي رآه المسير متخذ القرار قبل اتخاذ القرار مباشرة.
- يصبح كل تصرف في حكم الحالة المستعجلة "لكثرة التراكمات و التأخيرات، و هذا يعني أن القرارات التي يتخذها المسير أو المدير تكون مبنية على أفكار الغير كلها، بدلا من أن تكون مبنية على أفكار متخذ القرار نفسه، لعدم توفر الوقت لديه لكي يفكر بنفسه أو مع مستشاريه."
- تشتت أقسام و وحدات التنظيم الواحد، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلي قلة الاتصال بين هذه الوحدات و الأقسام أو بينها و بين الإدارة المركزية، إذ أنها تعتبر من المشاكل و المعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية.
- مدى طول خط السلطة، و هو الخط الذي يمر عن طريقه رسميا جميع الاتصالات من و إلي المدير أو المسير. يترتب عليه زيادة المسافة بين المدير و المرؤوسين و زيادة صعوبة إيصال المعلومات الصاعدة و النازلة عن المشكلة محل القرار، و هذا كله يؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

- تأثير المسيرين بثقافتهم، و مدى تأثير هذه الثقافة على اتخاذ القرارات بالعادات و التقاليد و القيم السائدة بينهم، و تأثيرها أيضا على ثقافة المؤسسات الأخرى و المؤسسة ككل.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، و هي تعد المرحلة الخاصة لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، و إن سلامة و فعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة و دقة و كفاءة المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار.
- عدم توفر النوع المطلوب من المعلومات و البيانات، و كثرة القواعد و التعليمات التي تصدر من جهات مختلفة.
- طول الوقت اللازم لجمع هذه البيانات و المعلومات و نقصها لاتخاذ القرار، و عدم دقتها أو حداثتها.
- قصور بعض المؤسسات عن استعمال أجهزة و وسائل حديثة للحصول على المعلومات.
- الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكسها بعض المعلومات أو بفعل الضغوط النفسية و الاجتماعية، و اقتصار متخذي القرارات معلوماهم على تلك الموجودة في سجلات المؤسسة فقط. رغم ضآلة هذه المعلومات، هذا ما يؤدي إلى تضاربها و من ثم القرارات التي تبني عليها.
- و من المشاكل أيضا التي تواجه المسيرين في اتخاذ القرارات عدم إحساسهم بالاطمئنان و الأمان، حيث تبدو مظاهر ذلك في خوف المسيرين من المسؤولية، و تردد البعض و إحجام البعض الآخر عن المبادرة و المواجهة الجزئية للمشاكل الطارئة، و رجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان على سلامة و صحة هذه القرارات و انسجامها مع النظام.

1:الطالبان: بويردن قندوز، نوار شوفي-الملحقة الجامعية - مغنية.

و ترجع أسباب خوف و تردد أو إحجام المسيرين عن اتخاذ القرار إلى ظروف عدة منها:

ضعف كفاءة المسير و خوفه من اتخاذ القرار أو حدثه في العمل أو عدم تناسب أنظمة الحوافز أو مدى تأثير الشائعات و الإيحاءات التي قد تسيء إلى المسير.

خاتمة الفصل:

إن مراحل اتخاذ القرارات تبدو من أول وهلة سهلة و بسيطة، لكن مهام تقصي الحقائق و التحليل، و اكتشاف العلاقات المتصلة، و تحديد المسائل الأساسية، و خلق أعمال جديدة محتملة، كلها مهام على جانب كبير من الصعوبة، و تمثل تحديات حقيقية لأفضل المديرين، لهذا نستعرض بعض الحلول للمشاكل، و آلة تساعد على زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

فلا اعتماد على نطاق التمكّن الواسع، و الذي يمكن الاستدلال عليه من خلال زيادة عدد رؤساء الأقسام المسئولين أمام المسير، له آثار ايجابية على اتخاذهم للقرارات على أساس أنه يقلل من خط السلطة، هذا معناه زيادة و سرعة الفهم بين المدير و مرؤوسيه بناء على معلومات واضحة.

كما أن ممارسة اللامركزية و تفويض السلطة في اتخاذ القرار لرؤساء الأقسام و الوحدات التابعة للمؤسسة أمر مطلوب، فقد تتوافر لدى الأقسام و الإدارات معلومات أشمل و أدق، مما لو تتوفر لدى الإدارة العليا للمؤسسة، هذا فضلا عن أن موقع هذه الوحدات و الأقسام يكون في أفضل الظروف.

من الحلول أيضا أن يراعي المسيرون القيم الاجتماعية و الحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، و التي لها تأثير كبير على سلوك المسيرين و اتجاهاتهم، كما لا ننسى ذكر المساعدة على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين و حثهم على المشاركة في اتخاذ القرار و تحري الدقة و الواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد اكتشاف معرفة مواقع القصور و الخلل التحري عن أسبابها و اقتراح سبل علاجها.

الفصل الثالث

خطة الفصل الثالث: دور المعلومات، الاتصالات في إتخاذ القرار مع دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة حليب النجاح.

تمهيد:

المبحث الأول: الثنائية (معلومة، اتصال) و اتخاذ القرار.

المطلب الأول: المعلومة و الاتصال و دورها في التسيير.

المطلب الثاني: مدى تأثير الثنائية (معلومة، اتصال) في اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: (إثراء المعلومات و الاتصالات في ظل الظروف المختلفة لصناعة القرار).

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية (حالة مؤسسة حليب النجاح – مغنية -).

المطلب الأول: لمحة تاريخية و الأهداف و أهم نشاطات حليب النجاح.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري لوظيفة نظام المعلومات و الاتصالات في مؤسسة حليب النجاح

المطلب الثالث: واقع الثلاثية في مؤسسة حليب النجاح مع القيام (بمقابلات شخصية).

خاتمة الفصل.

المبحث الأول: الثنائية (معلومة، اتصال) و اتخاذ القرار

يعد إلمام المسير بطريقة عمل الاتصالات و توجيهها، و الدور الذي تلعبه، و الموضوعات التي تناولها، و كذا تفسير المعلومات التي تنقلها و فهم المعاني التي تكمن وراء الألفاظ التي تستخدم في هذه الاتصالات، من الوسائل التي يعتمد عليها و يستفيد منها متخذ القرار عند اتخاذه للقرارات و ترشيدها، و من ثم العمل على تغذية الاتصالات بالحقائق و المعلومات الصحيحة بدلا من الشائعات التي تصدر عن الاتصالات غير الرسمية، حتى تتوفر لهذه الاتصالات وسائل نقل المعلومات الصحيحة، و محاربة الأخبار الإشاعية لاتخاذ قرارات سليمة تحافظ على النظام من جهة، و أداء المؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الأول: المعلومة و الاتصال و دورها في التسيير.

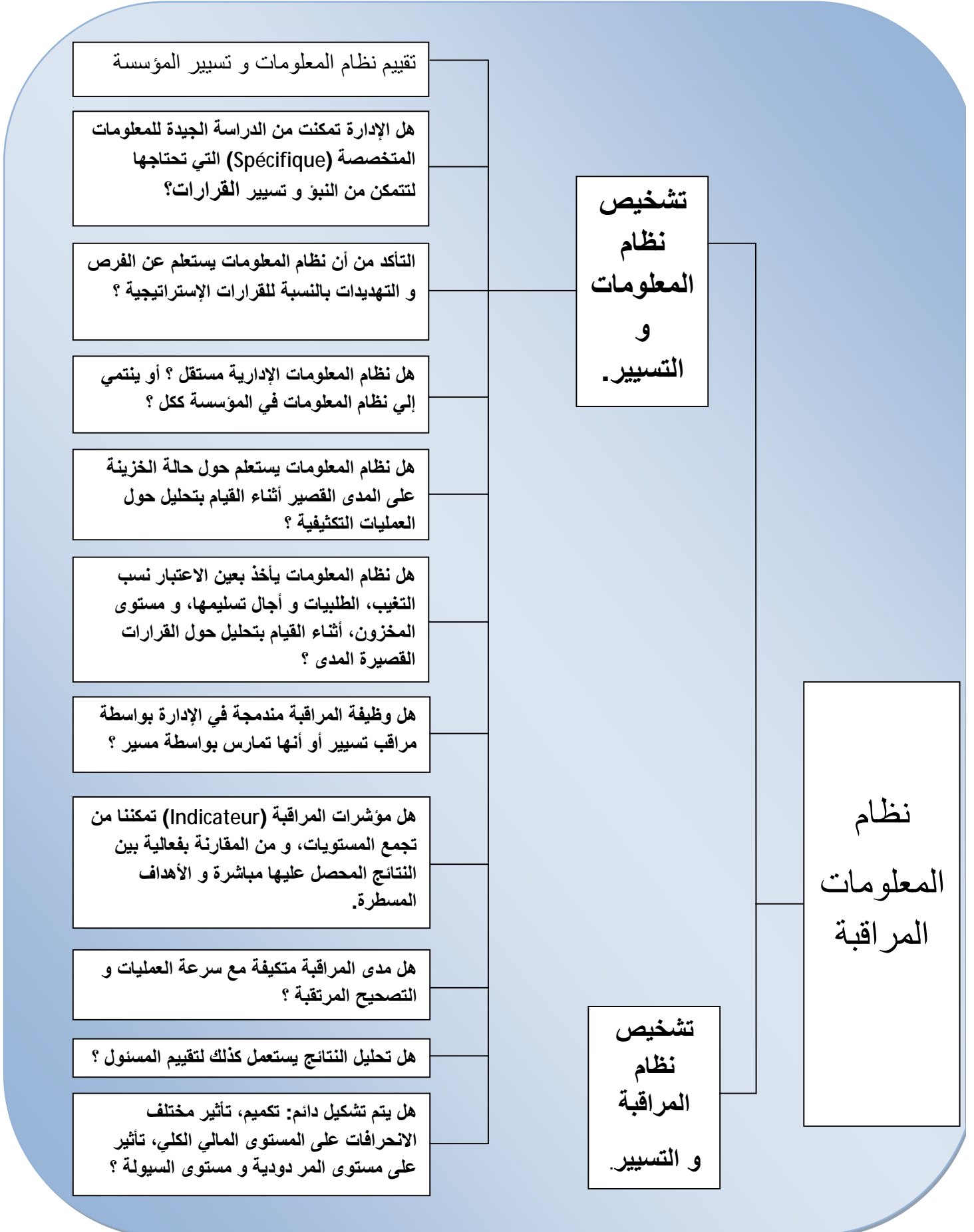
تمثل المعلومات المادة الأولية و الأساسية كأداة لنجاح عمل المشخص، فتقوم المؤسسة بتزويده بقدر كاف من المعلومات تتعلق بمختلف وظائف المؤسسة (المحاسبة، الصيانة، الموارد البشرية، السوق...الخ)، حيث تعتمد بدرجة كبيرة على مصداقية المعلومات و مدى فعالية انتقالها، و قد تكون في بعض الأحيان متناقضة، غير صحيحة، مشكوك فيها، أو لا تهم المشخص في شيء...الخ.

إن النقائص التي تواجه مختلف السياسات تكون ذات فعالية ضعيفة، كلما كان التعرف عليها واضحا و سريعا، و لا يمكن ابتعاد ذلك إلا إذا اعتمدنا على منهجية في التعرف على الوضعية السائدة في المؤسسة، و ذلك من خلال منهجية التشخيص، الذي يعتبر تحليلا لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من تناسق و شمولية وظائف المؤسسة، و التي تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها، و التي يتعين المحافظة عليها و التي يتم تغييرها.

و منه وجود التشخيص كقاعدة تسييرية في المؤسسة ضروري، إذ انه إقرار ضمنى من طرف الإدارة و الجميع بوجود مشاكل و صعوبات، حيث يحاول المسئولون أو المسيرون ملاحظتها ثم تحليلها، و أخيرا البحث عن الأسباب الداخلية و الخارجية التي أدت إلي بروز هذه المشاكل و تليها عمليات وضع خطة النهوض بالمؤسسة أو ما يسمى بمخطط التعديل من خلال أخذ مجموعة من الإجراءات و القرارات المناسبة و فيما يلي مخطط يوضح كيفية سير هذه المعلومات داخل المؤسسة.

تشخيص الثنائية و دورها في التسيير

الشكل رقم:08



المصدر : François cri fisc : Le redressement de l'entreprise :

Amar Dermi (les symptômes de défaillance et les stratégies Academia – ERASME – P – 67.)

المطلب 2: مدى تأثير الثنائية (معلومة، اتصال) في إتخاذ القرار.

تتبع أهمية المعلومات من الإدارة، حيث نجد أنها تدخل في كل نواحي النشاطات التي تمارسها لاسيما عند إتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق و الأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف، و تقييم الإنجازات العقلية التي يمكن للمؤسسة أن تحققها.

و من المعروف أن هناك تباين في المعلومات و اختلاف واضح في نوعياتها و كمياتها، و ما قد يصيبها من عدم انتظام في التدفق، كما يجب الأخذ في الحسبان ذلك التغيير الذي يحدث في الظروف السائدة في المجتمع باختلاف أوضاعه و مكوناته، و الواقع أن الإدارة عند اتخاذها للقرارات تصبح على درجة كبيرة من التعقد، لتعدد و تداخل العوامل و المؤثرات التي تؤثر بشكل ملحوظ في القرار، و لا يقلل من شدة هذا التعقيد و من الحيرة التي قد تصيب بعض المديرين، سوى توفر المعلومات الدقيقة و المستجدة من عناصر العمل الإداري، هذا هو السر وراء أهمية المعلومات للإدارة في مختلف مستوياتها.

و من ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات و اتخاذ القرارات و رسم الخطط الملائمة و الرقابة على مختلف أوجه النشاط، بل أكثر من ذلك، تكون قدرتها متزايدة في تعديل الأوضاع السائدة، و السيطرة على المواقف المتوقعة، لتأمين اتخاذ الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة و بأدنى تضحية إذا لزم الأمر ذلك. لهذا فإن الأهمية التي تمثلها المعلومات – بالنسبة للإدارة – في قيامها بتجاوز المرحلة البدائية للعمل الإحصائي البحث¹ و تركز على:

1: الغدرة الحديثة (الاتصالات – المعلومات – القرارات) – أحمد محمد المصري – مرجع سابق ذكره، ص 206 – 207.

1. حصر و تسجيل الأحداث الماضية و التعرف على العوامل و المتغيرات المحيطة بها.

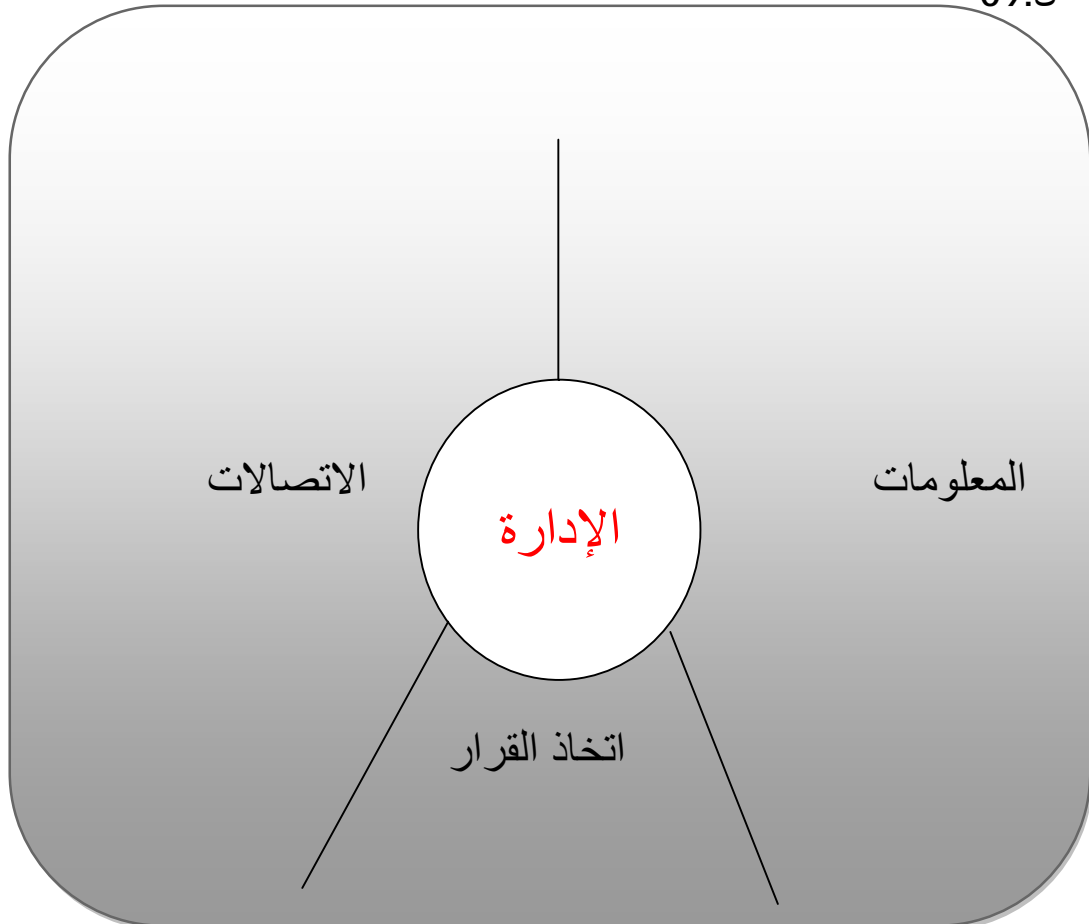
2. دراسة و وصف الأحداث المعاصرة، و الاستفادة من الخبرات الماضية في تفسيرها للتعرف على حقيقة الأمر و على العوامل و المتغيرات الجديدة التي ترتبت عليها الاتجاهات الناشئة عن الموقف.
3. الاعتماد على ما سبق في التنبؤ بالاتجاهات و الأحداث المستقبلية تحسبا لها و العمل على مواجهتها، سواء كانت سلبا أو إيجابا.

و لهذا كان التحويل الذي حدث من النظم الإحصائية التقليدية إلي ما يعرف في الوقت الحاضر بنظم المعلومات، و الذي اتسع لاستخدامها في كثير من المؤسسات و تطورت إلي استخدام الحاسبات الآلية، و اعتمد عليها في تخزين المعلومات على الحاسب الآلي و إعادة استخدامها عند الضرورة أو عند طلبها من قبل الإدارة.

و لقد استفادت الإدارة كثيرا و زادت فاعليتها في الاتصالات و القرارات، عن طريق اعتمادها على ما تحت يدها من معلومات معدة بشكل يحقق أغراض الاستخدام اليومي و المستمر، و هذا ييسر كثيرا من الاتصالات التي تجريها الإدارة و سيساعدها على اتخاذ القرارات حيثما يتطلب الأمر.

و فيما يلي شكل يبين تداخل المتغيرات الثلاثة و تعاضدها في إطار الإدارة مركز اتخاذ القرار.

الشكل:09



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب 3: إثراء المعلومة و الاتصال في ظل الظروف المختلفة لصناعة القرار.

يمكن تمييز المواقف و الظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد اتخاذ قرار بشأنها، بين ظروف التأكد، و ظروف المخاطرة، و ظروف عدم التأكد، و تعتبر معالجة المخاطر و عدم التأكد، من أهم المشاكل التي تعيق متخذي القرارات، و سوف نتناول في هذا المطلب شرح كل حالة على حدة.

1) اتخاذ القرار في ظروف التأكد:

قد توفر لبعض القرارات معلومات كافية و كاملو بشكل محدد، لا تتخلله أي من ظروف التأكد، و يعتبر متخذ القرار في حالة تأكد، إذا كان في الإمكان تمديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة، و في مجال الأعمال، يمكن القول بأن قرار الاستثمار في شهادات الاستثمار، يمكن أن يتخذ على ضوء معلومات كاملة و شبه مؤكدة عن العائد و تاريخ السداد و شروطه، و هذا يعني أن يكون لكل بديل أو تصرف نتيجة واحدة و احتمال واحد.

و لما كانت مواقف ظروف التأكد تعتبر أسهل مواقف اتخاذ القرارات، و لا تحتاج إلا إلي حصر و تقييم البدائل المتاحة تمهيدا للاختيار فيما بينها، لذا فإن متخذ القرار يميل عادة إلي تمييز هذا النوع من التحليل حتى لو لم تتوفر ظروفه بالفعل، و يتم في هذه الحالة افتراض ظروف التأكد لمجرد التبسيط على أساس عدة اعتبارات هي REF:

- أ. وجود احتمالات عدم التأكد ضئيلة، يمكن دون الوقوع في خطأ كبير
- ب. وجود احتمالات عدم التأكد ملموسة، إلا أن صعوبة و تكلفة التحليل تدفع إلي اتخاذ افتراض ظروف تأكد مع ترك الحكم عليها لتقدير و خبرة متخذ القرارات، (و يلاحظ أن هامش الخطأ في هذه الحالة يقل كثيرا عن اتخاذ القرار بدون معلومات).
- ج. إدخال عنصر عدم التأكد عن طريق أخذ بعض متوسطات النتائج، فإذا كان المطلوب مثلا تحديد تكلفة استعمال آلة معينة بينما يتعذر تحديد قيمتها مهتلكة مثلا

على وجه التسديد، فيمكن أخذ متوسط الأوضاع الممكنة لهذه القيمة و معالجتها على أنها تشير إلي حالة تأكد من قبل التبسيط.
(2) اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة:

يطلق هذا المصطلح (المخاطرة) على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل، دون أن تتمكن من تقرير حدوث أي منها بشكل قاطع، و أن في هذه الحالة، يجب إيجاد وسط مرجع لتقديرات كل بديل على ضوء احتمالات الأوضاع المختلفة، و يفترض لطبيعة الحال أن إجمالي هذه الاحتمالات ينبغي أن يساوي واحد، و بذلك يمكن القول أن المعلومات المتاحة عن الموقف من هذا النوع تقل عن سابقتها في أن نتائج البدائل المختلفة لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التحديد و التأكيد.

(3) اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد:

حالة عدم التأكد ترتبط بنظرية اتخاذ القرارات و ليست بالمتغيرات الإحصائية، و يعتبر الظروف حالة عدم التأكد، إذا لم يكن لدينا أية معلومات حول الاحتمالات الممكنة للعائد، فإذا كانت الاحتمالات غير معروفة تماما، فالقيمة المتوقعة للقرار لا يمكن تحديدها، و لذا فإن المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار في مثل هذه الحالات تكون عند حدها الأدنى، مما يجعلها عند المعالجة أصعب مواقف اتخاذ القرار على الإطلاق.

و باستخدام تغييرات نظرية المباريات – و هي تعد حتى الآن أفضل الأساليب في معالجة هذه الحالات – يمكن تبويب معالجة هذه المواقف إلي أسلوب تحليل المواقف التنافسية، التي يمكن تصويرها على أنها مباراة بين مجموعة من المتنافسين، و أسلوب تحليل المواقف غير التنافسية، حيث يمكن القول بأن المباراة في هذه الحالة ضد الطبيعة مثلا في الظروف و الأوضاع المختلفة التي تواجه متخذ القرارات.

كما يمكن تطبيق أسلوب تحليل الحساسية في حالة استحالة التنبؤ بالظروف المحتملة على أي وجه.

الذاتية

خاتمة عامة

تعد الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف والمهام والأنشطة الرئيسية للإدارة، إذ أنها في أي مؤسسة من المؤسسات تهدف إلى ربط العاملين بعضهم ببعض، وكذا ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها، والإعداد لتقبل التغيير، وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ قرارات تحقق الرضى لكل طرف موجود بالمؤسسة.

فمن هذا المنطلق، نتوصل إلى أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال إذن ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبني عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات، يصبح من الواجب توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح الكافي للمختصين والذين يهمهم التعرف عليها. فإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، وباعتبار أن المعلومات تقتضي ضمناً الاتصال، فيدون اتصال يصبح لا فائدة من المعلومات، ولا يمكن للاتصالات أن تقوم بدون معلومات، فهما متكاملان لكنهما مختلفان كما سبق وأن أشرنا.

هذا، يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال، فقد أشار الكثير من كتاب الإدارة إلى أن القرار الإداري يُتخذ بناءً على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصال، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق تسلسل رئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضاً بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي. كما هو في الاتصالات غير الرسمية.

والجديد في هذا المجال هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ أن النظم المعتمدة على الكمبيوتر والانترنت (INTERNET)، يمكن استخدامها لتقليل أهمية المهارات اللازمة للعمل، وذلك باستدعاء القرارات بشكل أوتوماتيكي أو رفع مستوى المهارات الإدارية، بتوفير المعلومات لمساعدة الأفراد أو فرق العمل لاتخاذ قرارات بأنفسهم.

إن النظم المعتمدة على الكمبيوتر، يمكن استخدامها أيضاً للرقابة الخارجية على السلوك والأداء، كما يمكنه استخدامها للإدارة الذاتية أو الرقابة الذاتية وذلك من خلال تقديمها للأدوات والمعلومات لمتابعة أعمالهم.

تجد كذلك، أنه من خلال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، فإن جميع الموظفين والمتعاملين مع المؤسسة، يستطيعون أن يعملوا في بيوتهم أو في مراكز اتصالات أقمار صناعية، يمكنهم الاتصال الحقيقي فيما بينهم أو الاتصال من خلال البريد الإلكتروني، بالتحليل أو الخطابات أو بالمشكرات، كلما احتاج الأمر لذلك، فلقد أصبح المهم هو مواعيد الانتهاء، أكثر من أهمية تواجد الأشخاص ذاتهم، فأصبح من الممكن الآن أن يذهب الموظفون متى شاؤوا للعمل إذا أرادوا، وأصبح من الممكن توفير الوقت والمجهود والنقود في الذهاب والإياب، وتوفير توتر المرور. لقد أصبح من الممكن المشاركة في المكان دون التواجد الجسماني، وأصبح من الممكن مثلا أن يتحاور مهندسان عبر الكمبيوتر حول تصميم شيء أو تحليل موضوع دون أن يكونا متواجدين في نفس المكان. فلكي تتحقق الميزة التنافسية، لا بد من وضع المعرفة في نظام أو قاعدة معلومات لتكون متاحة للجميع، لهذا ظهرت أهمية المؤسسة التي تتعلم (*The Learning Organization*).

- وبناء على ما سبق يمكننا تقديم النتائج التالية، نظرية كانت أو تطبيقية تعلقت بالمؤسسة (حبيب النجاح) محل الدراسة وتتمثل في:
1. تسعى مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية لصناعة الحليب جاهدة إلى إيجاد أنجع الحلول لمختلف المشاكل المذكورة سابقا.
 2. يشكل نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة، همزة وصل بين نظام تسيير الموارد البشرية والمستخدمين، فبعد ضبط القرارات لا بد من توجيه تعليمات وأوامر إلى مواقع التنفيذ لوضعها في موضع التطبيق، وهذه العملية تقتضي أن تسيّر هذه المعلومات من الأعلى إلى الأسفل، ولا يتم ذلك إلا عن طريق قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة.
 3. إن الاهتمام بتطوير نظام الاتصال يعتمد على ما يوفره نظام تسيير الموارد البشرية من أرضية تتمثل أساسا في اللوائح والقوانين التي تسيّر العمل بالمؤسسة، فمثلا الاعتماد على مركزية مديرية الموارد البشرية، يؤدي حتما إلى تقلص دور العملية الاتصالية بالمؤسسة عكس الاعتماد على نظام اللامركزية الذي يتيح فرصا جديدة للاتصال بين المستخدمين والإدارة.
 4. ظهور ظاهرة تسر بعض المديرين على ذويهم وأصحابهم أو رؤوسيتهم لعلاقات تربطهم قد تكون خارجية بالدفاع عن أخطائهم، وذلك في غير مصلحة المؤسسة.
 5. تظهر فعالية التأزر بين المعلومات، الاتصالات، اتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال:
 - الاستقرار الذي يوفره لتسيير العمل عن طريق توحيد المعلومات، وبلوغ سياسات وتوجيهات المؤسسة.

- الحفاظ على العلاقات الجماعية وتعديلها.
 - الحد من نشوء تكتلات عمالية والعمل في جو مكهرب، لا يسمح من تحقيق مردودية جيدة للمؤسسة.
6. كلما كانت العملية الاتصالية حسنة في بيئة المؤسسة، كلما كانت حركية العمل (أداء المستخدمين) أكثر تجاوبًا مع مسلمات المنصب (احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية).
 7. عدم وجود إدارة متخصصة ومستقلة مسؤولة عن ضمان السير الحسن للمعلومات والاتصالات، فالوظيفة موجودة ولكن المسار منعدم، وأثر التعاضد غير موجود بتاتا.
 8. عدم شفافية المعلومات مما جعلها تتعرض للتشويه والتأويل.
 9. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات موجودة في المركب والمحيط، لكن غير مستغلة وغير مستعملة.
 10. العلاقات الإنسانية والعامة بين العمال لا تمتاز بالثقة، مما يساهم في عرقلة الاتصالات.
 11. معظم القرارات تنزل بتطبيق المركزية لكن لا تتقبل من طرف العمال، وخوفا من الاضطرابات والمشاكل التي قد يُعتر عنها رفض العمال، تعاد القرارات، وهنا نلاحظ عدم التفكير الجيد والصرامة في اتخاذ القرار، يعني غياب الاستراتيجية.
 12. الفرقة المسيرة لمؤسسة حبيب النجاح الصناعية وعيا منها بضرورة إعادة تشكيل المؤسسة تماثيا ومطالب الزبائن الجديدة، شرعت في التحولات الضرورية لتحسين قدراتها التنافسية وجودة منتوجاتها، عمليات التكيف تهدف أيضا على وجه الخصوص، إلى الانتفاع من قدراتها البشرية وإمكاناتها الصناعية، وهذا يعتبر طرْحًا جديدًا للتسيير في المؤسسة..

ومن جملة النتائج السابقة نستطيع أن نقترح بعض التوصيات منها:

1. يتعين على المؤسسة أن تزيل كل العرافيل الممكن وجودها بين مصالحها الوظيفية، فإن التعاون بين مصلحتي الموارد البشرية والاتصال، كقيلة بتقديم معلومات تفيد نجاح المؤسسة.
2. يجب على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تهتم بالفرد، فتمنحه كل الاعتبارات من خلال إعلامه على الأقل.
3. يجب الاهتمام أكثر بجانب الاتصال لتسهيل المعلومات، بغية القضاء على الإشاعات التي قد تخلق صراعات داخلية، مما ينجر عنها تفكيك للعلاقات التي تجمع مختلف الموارد البشرية.
4. نوصي أنها إن اتخذت اللامركزية، توخي الحذر من بعض المعوقات التي قد تفشل المشروع ونذكر منها.

المصطفى

و المصطفى

المراجع بالعربية

- * أ.د علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر القاهرة، الطبعة 1، 1990.
- * إبراهيم سلطان - نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري) الدار الجامعية 2000.
- * أحمد غنيم: إدارة الأعمال المكتبة العصرية، المنصورة 2001، 2002،
- * أحمد محمد المصري الإدارة الحديثة الإيصالات المعلومات القرارات مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- * أحمد نور / فتحي سرا فيري - المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات، لحوت العمليات، تقييم الأداء) - الإسكندرية - الدار الجامعية 1998.
- * أحمد نور - فتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات - بحوث العمليات - تقييم الأداء)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998.
- * أحمد نور، فتحي السوافيري "المحاسبة الإدارية لاتخاذ القرارات" 1997، ص 23.
- * جمال الدين المرسي، تابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيقي عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، عمان، 2005
- * جمال الدين عويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر
- * حسيم مريم إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- * حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- * خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- * د/ سليم إبراهيم الحسينة - نظم المعلومات الإدارية - مؤسسة الوراق - عمان - 1998 - ص 36.
- * الدكتور عبد العفار صنفى - محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، الدار الجامعية، 1991.
- * الدكتور كورتل فريد بلخيرو يوغليلة - الاتصال واتخاذ القرارات - عمان - دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010.
- * الدكتور/علي السلمي - إدارة الموارد البشرية - مكتبة الإدارة الجديدة - غريب - الفجالة، 1996، ص 321.
- * السعيد مبروك إبراهيم - المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي - الطبعة 02 - المجموعة العربية للتدريب و النشر - القاهرة 2012.
- * السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة 2، القاهرة، 2012.
- * سونيا محمد البكري نظم المعلومات الإدارية (دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة) المكتب العربي لحديث للنشر والتوزيع - الإسكندرية 1989.

المراجع بالعربية

- * عبد الرحمان الصباح - نظم المعلومات الإدارية - دار زهران للنشر - عمان - 1998 .
- * قدور بن نافلة: دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية. رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر 2001/2000.
- * محمد أسعد عبد الوهاب الميداني مقدمة في بحوث العمليات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- * محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات والمفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة، دار المعارف، 1990، ص51.
- * محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية= الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث 1991.
- * محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005
- * محمد شرقي شادي - أحمد حمود يوسف - خالد عبد العزيز حجازي - نظم المعلومات الحاسوبية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، طبعة5، 1987.
- * محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية مدينة، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2003.
- * محمد مصطفى الخرشوم/ نبيل محمد مرسي - إدارة الأعمال - مبادئ و مهارات ووظائف - طبعة 2 - 1999
- * محمد مصطفى الخشروم -نبيل موسى - إدارة الأعمال (المبادئ - المهارات - الوظائف) مكتبة الشفري طبعة (02) 1998 .
- * محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، ط1، دار الفكر العربي للطبع والنشر القاهرة، 1993.
- * مقدمة في نظم المعلومات الإداري - الدكتور سونيا محمد البكري - علي عبد الهادي مسلم -مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع - الإسكندرية -1996
- * المهدي الطاهر غنية:مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا
- * نادرة أيوب "نظرية القرارات الإدارية" 1996، ص14.
- * نواف كنعان - اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق - دار الثقافة 1998 .
- * نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق، ذكره، ص134، 136.
- * يونس عبد العزيز المقداري، يحي عبد الكريم صداد "مدخل إلى علم الإدارة" 1995، ص114.

المراجع بالفرنسية

1. Bouslem Benmazouz: Recherche opérationnelle de gestion. Edition Atlas. Alger. 1995. p208.
2. Chantal bussenault, Martine pretet. organisation et gestion de ntreprise structure décision stratégie, libraire Vuibert, Paris, 1999,
3. commite to prepare & statement of basic accounting theory american accounting association, 1966. P67.
4. concevoir le système d'information de l'entreprise Alan vincen les éditions d'organisation 1993
5. Harper and Alain vincent, concevoir le système d'information de l'entreprise, les éditions d'organisation 1993 (p.120,121).
6. Hodge and Johson, op, cit, 1970, P330.
7. Jean Brilnan : Meilleure pratique de management , 3ème édition d'organisation, Paris, 2000
8. Jean Luc Charron, Sabine séparais: organisation et gestion de l'entreprise: manuel et applications, 2eme Edition dunord Paris, 2001
9. José Destours: outils d'aide à la décision 2^{eme} édition édition Junod Paris 2003, P142
10. Keith Davis "communication with in management" Personnel November 1959, P 215
11. Luc Marcenac, Alain mimons, Serge Henri Saint-michel: communication des entreprise, édition Hachette livres éducation, Paris 1996
12. Michael and Jones, op, cit 1973, P267
13. P. Drucker, "the effective excutive",
14. Threrry libaert: La communication d'entreprise, édition economica, Paris, 1998

المواقع الإلكترونية

✓ www.google.com.

✓ www.arab-opi.org

✓ www.khayma.com.

سنة الحقة

Structures	Effectif
Direction	1
Juridique	1
Secrétariat	2
Ressources humaines	1
Production	30
Centre de collecte lait	8
Transport	3
Comptabilité	1
Personnel	1
Approvisionnement	2
Commercial	7
Laboratoire	7
Hygiène et sécurité	7
Total	71
Administration	16
Technique	40
Centres collecte autres	8
TOTAL	71
	CADRES 7
	MAITRISE 4
	EXECUTION 60
	TOTAL 71



La ligne de stérilisation REDA « UHT pour le lait de vache »

La plateforme de stérilisation REDA série ART.UHT est projetée pour le traitement (Ultra High Température) du lait avant le remplissage aseptique.

L'échangeur de chaleur est de type tubulaire, « tubes multiples » avec chauffage indirect.

Le profil indicatif de la température pour le lait UHT est de $\pm 4^{\circ}\text{C}$ <115°C/120°C<140°C<25°C/30°C<20°C/ avec un chambrage thermique de 04 secondes.

L'unité est complètement automatisée et contrôlée par un PLC qui garantit le traitement de lait.

-la chaîne est conçue pour traiter 5000/heure.

-le lait, traité, garde sa fraîcheur, sa saveur, et ses qualités nutritionnelles.

Le lait est stocké à la température ambiante pour une durée de 45 jours et plus sans l'emploi des conservateurs.

-la ligne UHT est raccordée à une conditionneuse aseptique à double voies de débit de 6000/heure (conditionneuse à deux têtes), avec un système automatique du programme de travail dans l'intermédiaire de l'écran tactile.

LES FONCTIONNEMENTS DE L'ATELIER YAOURTIÈRE

- Préparation du lait
- Pasteurisation du lait
- Stockage du lait
- Addition de ferment
- Additions d'arôme
- Conditionnement

La conditionneuse à yaourt
MAKINA DIZAYN

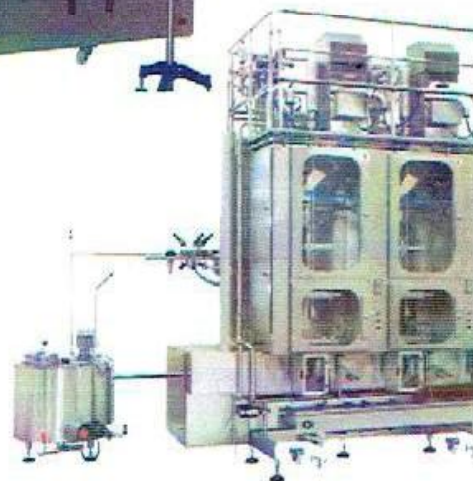


La cadence de la conditionneuse 3000 pots de différente capacité à l'heure:

- Pots de 125 g : 375 litres/heure
- Pots de 170 g : 510 litres/heure

La fréquence de:

- 1000 coups/heure
- 16 coups/minute
- 1 coup équivaut au remplissage de 03 pots soit=48 pots/minute



Collecte de lait en litre /Année



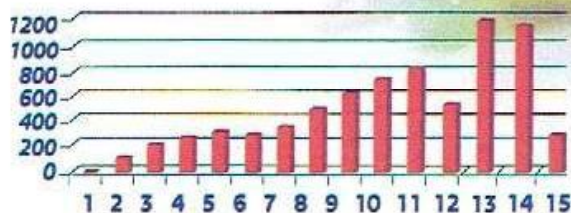
Nombre de vaches

Année	Quantité	Evolution
2004	4 341 290	93,75%
2005	5 330 720	22,79%
2006	6 288 658	17,97%
2007	5 797 459	-7,81%
2008	7 081 410	22,15%
2009	9 918 194	40,06%
2010	12 373 766	24,76%
2011	14 778 106	19,43%
2012	16 477 700	11,50%
2013	24 272 876	47,30%
2014	24 218 786	-0,22%
2015 fin mars	6 385 721	

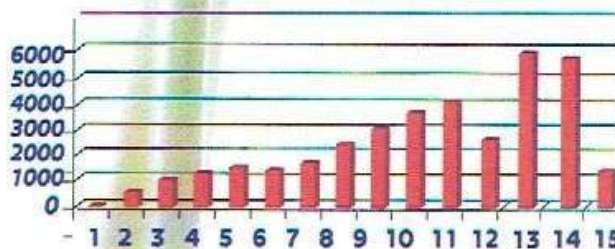


Nombre d'éleveur

Année	Quantité
2002	22
2003	63
2004	124
2005	157
2006	170
2007	183
2008	234
2009	530
2010	586
2011	702
2012	832
2013	885
2014	1087
2015 fin mars	856



Année	Quantité
2002	167
2003	557
2004	942
2005	1303
2006	1763
2007	1354
2008	1997
2009	2929
2010	3004
2011	4165
2012	4537
2013	5700
2014	5641
2015 fin mars	5468



La laiterie à implanté 05 centres de collecte

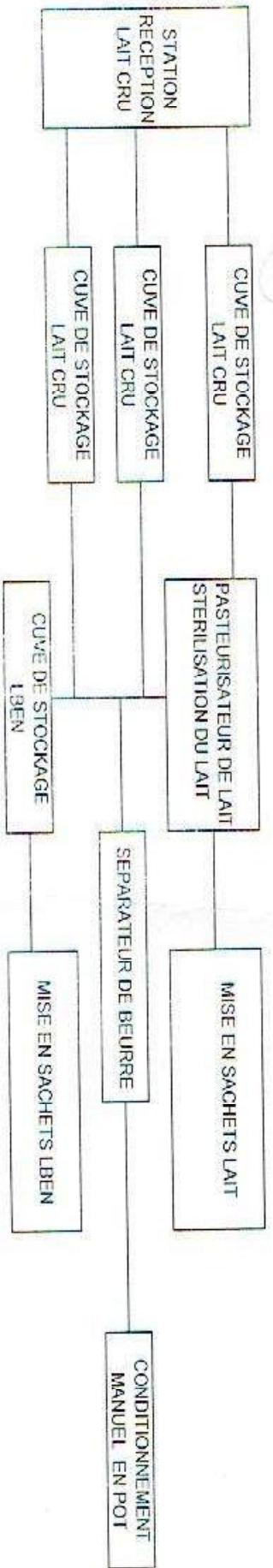
- 1- Centre MERAZGUA (Cuve de 1500 L)
 - 2- Centre de BEKHATA (Cuve de 1300 L)
 - 3- Centre de Ain Temouchent (Cuve de 12000L)
 - 4- Centre de REMCHI (Cuve 9600 L)
 - 5- Centre de TLEMCEN (Cuve de 7600L)
- Plus deux (04) camions de ramassage d'une capacité
de 3300, 1000 litres, 3100 L et 3100 L.
Plus de 69 Collecteurs



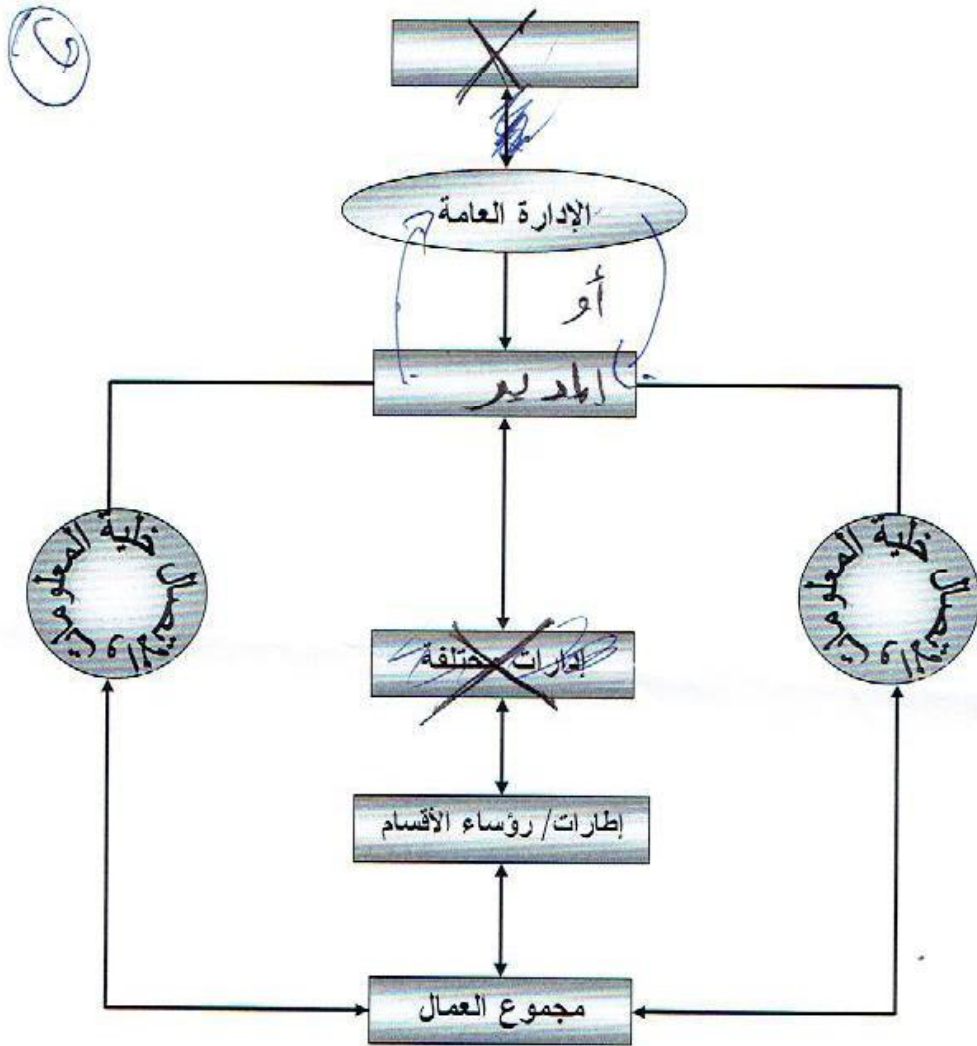
SARL HALIB ENNADJAH
HAIL BILAL
MAGHNIYA

PROCES DE FABRICATION LAIT

2222



الشكل - 3 - * * *
 مخطط يوضح سير المعلومات المباشرة وغير المباشرة
 في مؤسسة حليب النجاح



المصدر:
 من وثائق المؤسسة اعداد الطالبين .

الفجر

	تشكرات.....
	اهداء 1.....
	اهداء 2.....
أ-د	المقدمة العامة.....
1	تمهيد.....
2	خطة البحث.....
3	الفصل الأول.....
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات.....
3	الشكل رقم 01 مفاهيم أساسية حول المعلومات.....
4	المطلب الأول: تعاريف المعلومات و تطورها.....
7	المطلب الثاني: خصائص المعلومات.....
10	الشكل رقم 02 نموذج عام لنظام المعلومات.....
11	المطلب الثالث: مصادر و انواع المعلومات.....
15	الجدول رقم 01 مقارنة بين أنواع المعلومات.....
17	الشكل رقم 03 المعلومات المنظمة و الغير منظمة.....
18	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصالات.....
19	المطلب الأول: تعاريف و أهداف الاتصال.....
22	المطلب الثاني: عمليات و أنواع الاتصال.....
24	الشكل رقم 04 توضيح عناصر عملية الاتصال.....
29	الشكل رقم 05 اتجاهات الاتصال.....
30	المطلب الثالث: وسائل و معوقات الاتصال.....
34	الجدول رقم 02 بعض تعابير الجسم و دلالتها الاتصالية.....
39	خلاصة الفصل.....
41	الفصل الثاني.....
42	تمهيد.....

43	المبحث الأول مفهوم و أهمية عملية اتخاذ القرارات.....
43	المطلب الأول ماهية عملية اتخاذ القرارات.....
47	المطلب الثاني عناصر عملية اتخاذ القرارات.....
53	المطلب الثالث أهمية عملية اتخاذ القرارات و أساليب اتخاذها.....
55	الشكل رقم 06 عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الادارية.....
59	المبحث الثاني تحليل متغيرات المعلومات و الاتصالات في اتخاذ القرارات..
59	المطلب الأول قيمة المعلومات و اتخاذ القرارات.....
61	الشكل رقم 07 العلاقة بين المعلومات و القرارات.....
63	المطلب الثاني قيمة الاتصال في اتخاذ القرارات
65	المطلب الثالث مشاكل و معوقات اتخاذ القرارات الناجمة عن المعلومات و الاتصالات.....
67	خاتمة الفصل.....
69	الفصل الثالث دور المعلومات و الاتصالات في اتخاذ القرارات مع دراسة تطبيقية بمؤسسة حليب النجاح.....
70	المبحث الأول ثنائيو (المعلومات و الاتصالات) في اتخاذ القرارات.....
70	المطلب الأول المعلومات و الاتصالات و دورهما في التسيير.....
72	الشكل رقم 08 تشخيص الثنائية و دورها في التسيير.....
73	المطلب الثاني مدى تأثير الثنائية معلومات الاتصالات و اتخاذ القرارات..
75	الشكل رقم 09 تداخل المتغيرات الثلاثة و تعاضدها في اطار الادارة مركز اتخاذ القرار.....
76	المطلب الثالث اثار المعلومة و الاتصال في ظل الظروف المختلفة لصناعة القرار.....
78	المبحث الثاني دراسة تطبيقية مؤسسة حليب النجاح مغنية.....
79	الشكل رقم 10 التطور التاريخي لجمع مادة الحليب مع نسبة تحركها....
80	الشكل رقم 11 عدد المربين و الأبقار و تطورهما الزمني.....

81	الشكل رقم 12 مخطط مراحل تحويل حليب البقرة.....
82	الشكر رقم 13 صور الآلات المقتنات لصنع الحليب UHT
85	المطلب الثاني: التنظيم الاداري لوظيفة نظام المعلومات و الاتصالات في المؤسسة.....
87-86	الشكل رقم 14 و 15 سير المعلومات المباشرة و غير المباشرة في مؤسسة حليب النجاح
91	المطلب الثالث واقع التآزر بين المعلومات ، الاتصالات و إتخاذ القرارات في مؤسسة حليب النجاح.....
91	الشكل رقم 16.....
96	خلاصة الفصل.....
98	خاتمة عامة.....
102	قائمة المصادر.....
107	الملاحق.....
113	الفهرس.....

ملخص :

- الكلمات المفتاحية: المعلومات - الاتصال - اتخاذ القرارات .
- تعتبر المعلومات بمثابة المادة الأولية لإجراء عملية الاتصال في المؤسسة إذ أن وظيفة و عملية الاتصال تقوم على أساس نقل المعلومات و البيانات و تداولها بين مختلف الوحدات و المسنوبات و البيئة الخارجية و انطلاقاً من المعلومات التي نخوزة المؤسسة التي وصلها عن طريق عملية الاتصالات سواءً الداخلية أو الخارجية يمكن للمنظمة اتخاذ القرارات الصحيحة و المناسبة .
- إذاً فإتخاذ القرارات السليمة مرتبطة بمدى فعالية الاتصال و جودته و صحت المعلومات و دقتها .
- إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تقوم باتخاذ القرارات الصحيحة فيما تخص مواردنا و أهدافنا و إستراتيجيتها و ذلك مرتبطة ارتباطاً مباشراً بنظام المعلومات في المنظمة و الجهاز الذي يقوم بنقلها ممثلاً في مختلف قنوات الاتصال .

Resume :

- Key Words : Information, Connection, Decision Making.
- In any Store or Society, Informations are the raw material as it's play the initial role in communication and connection between each different levels and external environnement .
- And from the specific or own information that any society or corporation has from this connection whether external or internal where make decisions possible and for real .
- So, decisions taken have a big relationship with the right and exact information .
- As a Conclusion, a successful administration is that which makes the right decisions and draw it's own goals and that has a great link with the informations of organization and device which links these ones .