وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة و إقتصاد مؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

عنوان المذكرة:

سياسة الإتصال و نظام المعلومات في صنع القرار

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و تنمية الريفية (BADR) وكالة سيدي لخضر-مستغانم-

من إعداد الطالبة:

شنين عمارية

تحت إشراف الأستاذة:

بن موسى

أعضاء اللجنة:

- أ.	أستاذة مساعدة	جامعة مستغانم	رئيسا
- أ.	أستاذة مساعدة	جامعة مستغانم	مناقشا
- أ.	أستاذة مساعدة	جامعة مستغانم	مقررا

السنة الجامعية:2016/2015

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الذي قال فيهما سبحانه وتعالى "إلا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسان."إلى أمي الحبيبة .

إلى أعز ما أهداه الله لي إلى من كرست كل جهدها وعملها من أجل نجاحي ،إلى من كانت سندا لي في الحياة ، أختي العزيزة "كريـــــــــمة."

كما أهدي عملي إلى جميع رفاقي ،والى كل طلبة العلوم الاقتصادية،والى كل من تعذر عليا ذكر أسماءهم.

كما أهديها بشكل خاص إلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية وخاصة الأستاذة المؤطرة" بن موسى ."

وأخيرا الحمد لله عز وجل الذي وفقني في انجاز هذا العمل.

كلمة شكر وتقدير

الشكر والحمد لله عز وجل وحده الذي وهبنا الحياة ومنحنا القدرة والطاقة لإتمام هذا العمل المتواضع ،الشكر الجزيل والامتنان إلى ألأستاذة المؤطرة" بن موسى " والتي أتمنى لها التوفيق والنجاح .

كما أشكر كل ألأساتذة بجامعة عبد الحميد بن بأديس الذين تلقيت على أيديهم نصيب من العلم والمعرفة،كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أختي العزيزة" كريـــــــمة " التي ساعدتني وقدمت لي العون في انجاز مذكرتي والشكر الجزيل إلى كل عمال المكتبة وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد وأتمنى أن أكون في مستوى ثقتكم ،ولكم كل الاحترام والتقدير والشكر الجزيل.

فهرس المحتويـــات

المقدمة

تمهيد.....أ

الإشكالية.....أ

فرضيات الدراسة.....ب

أسباب اختيار الدراسة.....ب

محديدات الدراسة.....ب

صعوبات الدراسة.....ج

أهداف البحث .....ج

منهج الدراسة.....د

الفصل الأول:سياسة الاتصال ونظام المعلومات

تمهيد **5**

المبحث الأول:الإطار ألمفاهيمي للاتصال.....6

المطلب الأول :تعاريف وأهداف الاتصال 6

المطلب الثاني :خصائص وأنواع الاتصال. 11

المطلب الثالث: عناصر ومعوقات الاتصال.....16

المبحث الثاني:الإطار ألمفاهيمي لنظام المعلومات.....21

المطلب الأول: المقصود بالمعلومات بنظم المعلومات.....21

المطلب الثاني :أنواع ووظائف نظم المعلومات.....26

المطلب الثالث:عناصر نظم المعلومات.....28

المبحث الثالث: الأهداف والتحديات التي تواجه نظام المعلومات.....35

المطلب الأول: أهداف نظام المعلومات.....35

المطلب الثاني:التحديات التي تواجه نظام المعلومات.....36

خلاصة الفصل.....38

الفصل الثاني : صناعة القرارات الإدارية

تمهيد 40

المبحث الأول: الإطار ألمفاهيمي لصنع القرار.....41

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار.....41

المطلب الثاني :أنواع القرارات ومراحل اتخاذها. 46

المطلب الثالث:مستويات وظروف اتخاذ القرار.....50

المبحث الثاني: الرشد في اتخاذ القرارات والمشاكل التي تعترض ذلك.....55

المطلب الأول:الرشد في اتخاذ القرارات 55

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.....56

المطلب الثالث:مشاكل ومعوقات عملية اتخاذ القرارات.....59

خلاصة الفصل.....62

الفصل الثالث:دور الاتصال ونظم المعلومات في صنع القرار.

تمهيد.....64

المبحث الأول:دور الاتصال في صنع القرار.....65

المطلب الأول:علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرارات.....65

المطلب الثاني:دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات.....66

المبحث الثاني:دور نظم المعلومات في صنع القرار.....71

المطلب الأول:أهمية المعلومات في صنع القرار.....71

المطلب الثاني :دور نظم المعلومات خلال مراحل صنع القرار.....74

خلاصة الفصل.....81

خلاصة الجانب النظري 82

الفصل الرابع:الدراسة الميدانية(حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية) بوكالة سيدي لخضر. مستغانم.

تمهيد.....83

المبحث الأول:سياسة الاتصال ونظام المعلومات في صنع القرار داخل الوكالة.....84

المطلب الأول:واقع سياسة الاتصال داخل وكالة BADR.....90

المطلب الثاني:واقع نظام المعلومات داخل وكالة BADR.....96

المطلب الثالث:واقع صناعة داخل وكالة BADR.....**101**

خلاصة الفصل.....**106**

خاتمة.....**108**

قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

المقدمة العامة:

يشهد العالم حاليا تغيرات، تعتمد في المقام الأول على قدرات اقتصادية عملاقة، تتحكم في الاقتصاد العالمي، من خلال سيادة علمية و تكنولوجية و أسواق ذاتية منطلقة النمو، و تغييرات السريعة في أسلوب الإنتاج و أدواته، و موارده، و ظهور تكتلات اقتصادية و اتفاقات دولية حيث لم تعد الإنتاجية مجرد كفاءة عمل و الإدارة و التخطيط، بل أصبحت أشمل من ذلك، حيث ترتكز على أجهزة، و قدرات و خبرات في مجال التطوير التكنولوجي و في مجال الإنتاج و المعلومات و الاتصالات.

و في ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، و أصبحت المعلومات موردا إستراتيجيا يعتمد عليه في إتخاذ القرارات.

و كذلك تعد الاتصالات من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لإتخاذ قراراته. و إن نجاح السياسة الاتصالية ومساهمتها في التطور مرهونا بفعالية الوسائل و التقنيات المستخدمة في إيصال المعلومات في الوقت و المكان المناسبين.

و لقد أصبح واضحا الآن أن عملية صناعة القرارات الذكية هي جوهر عملية الإدارة، بمعنى أنه لا بد من تشخيص أي مشكلة تشخيصا دقيقا و عدم التسرع في إبداء الأسباب، أو إتخاذ القرار دون جمع المعلومات الكافية، و كذلك تحديد الأهداف في حل أي مشكلة.

أ- الإشكالية:

بناءا على ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يتخذ القرار في إطار سياسة الاتصال و نظام المعلومات؟

و عليه للإجابة على الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بسياسة الاتصال ونظام المعلومات.

2- ما مفهوم عملية صنع القرار؟

3- ما هو دور الاتصال و نظام المعلومات في صنع القرار؟

4- كيف تتم عملية صناعة القرار في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

ب- فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- دور سياسة الاتصال و نظام المعلومات يكمن في صناعة القرار .

2- العلاقة بين سياسة الاتصال و نظام المعلومات هي صناعة القرارات.

ت- أسباب اختيار البحث:

إنه من دواعي اختياري لهذا الموضوع و المتمثل في سياسة الاتصال و نظام المعلومات في صنع القرار، هو مدى أهمية الموضوع في الوقت الراهن و الذي يشهد تحولات سريعة في هذا الوقت و في المستقبل على السواء.

- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في صنع القرار.

ث- محددات الدراسة:

من أجل إحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

- **المجال المكاني:**

اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على بنك BADR للفلاحة و التنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر ولاية مستغانم.

- **المجال الزماني:**

بغية الإحاطة بإشكالية البحث و الوصول إلى النتائج علمية تتبث أو تنفي صحة الفرضيات، فضلنا اختيار الفترة الزمنية و تقدر بشهر.

ج- صعوبات البحث:

إن أي بحث لا يخلو من الصعوبات، و أهم صعوبة في الموضوع نقص المراجع، و كذلك صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

ح- أهداف البحث:

- إظهار أهمية نظام معلومات الإدارية داخل بنك BADR .
- تطرق إلى مفاهيم الأساسية للاتصال و تحديد أهميته.
- تقديم صورة عن نظام المعلومات و فعالية في صنع القرار.
- محاولة إثراء مكتبة الجامعة بمواضيع حديثة كنظام المعلومات و الاتصال و اتخاذ القرار.

خ- منهج الدراسة و تقسيم البحث:

اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم و معرفة سياسة الاتصال ونظام المعلومات في صنع القرار.

كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع بنك BADR للفلاحة و التنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر ولاية مستغانم.

د- منهج الدراسة:

و قد تم تقسيم موضوع البحث إلى أربع فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : الذي جاء تحت عنوان سياسة الاتصال و نظام المعلومات يتضمن ثلاث مباحث الأول منها يتناول الإطار المفاهيمي للاتصال و الثاني الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات، أما المبحث الثالث فيدرس الأهداف و التحديات التي تواجه نظام المعلومات .

الفصل الثاني: فتم تخصيصه لدراسة صناعة القرارات الإدارية و هو بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين الأول منه هو الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات أما الثاني فيتضمن الرشد في اتخاذ القرارات و المشاكل التي تعترض ذلك .

الفصل الثالث: يشكل امتداد للإطار النظري و تم فيه التطرق لدور الاتصال و نظام المعلومات في صنع القرار.

من خلال مبحثين، تناولنا في المبحث الأول منها دور الاتصال في صنع القرار، أما المبحث الثاني فخصصناه لدور نظام المعلومات في صنع القرار.

الفصل الرابع: يخص الدراسة الميدانية التي أجريت ببنك الفلاحة و التنمية (BADR) بوكالة سيدي لخضر (مستغانم).

تمهيد :

تعد الاتصالات ونظام المعلومات وظيفتين من الوظائف الرئيسية الإدارية ، إذ أنها في أي مؤسسة من المؤسسات تهدف إلى ربط العاملين يبعضهم البعض ، وكذلك ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها ، لأنهما يشكلان جانبين هامين من جوانب العلمية الإدارية ، فبدون اتصال يصبح لا فائدة للمعلومات ، ولا يمكن للاتصالات أن تقوم بدون معلومات لأن الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعومات والحقائق اللازمة لإتخاذ قرار معين ، وتتميز الاتصالات ونظم المعلومات بعدة خصائص وتنقسم إلى عدة أنواع وهذا من اجل تبادل المعومات عبر مختلف المستويات الإدارية .

وسوف نتطرق في هذا الفصل الذي تحت عنوان "سياسة الاتصال ونظام المعلومات إلى" المباحث التالية :

أولهما : يتعلق بالإطار المفاهيمي للإتصال ، بما فيها تعريف وأهداف الإتصال ، خصائص وأنواع الإتصال ، عناصر ومعوقات الاتصال . أما البحث الثاني حول الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات بما فيها أيضا : المقصود بالمعلومات وبنظم المعلومات ، أنواع ووظائف نظم المعلومات . أما أخر مبحث فيدور حول أهداف والتحيات التي تواجه نظم المعلومات .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للاتصال .

يعد الاتصال عملية مهمة لنجاح المنظمة وتحقيق التعاون بين المتصلين من الأفراد و المنظمات ، إذ تمثل احد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني .

المطلب الأول : تعريف وأهداف الاتصال .

أولا : تعريف الاتصال :

- الاتصالات هي التفاعل بين طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كل)من الطرفين . أوهي تبادل رسائل (messages) بين أطراف باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل .[1]
- اتصالات عملية تأثير متبادل بين الطرفين أو (أكثر) يهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الأخر .

لاشك بأن هناك اتفاقا على ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة ، لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف دقيق للاتصال ، فقد عرف الاتصال على انه :

-تبادل المعلومات وإرسال المعاني وهذا جوهر عمل المؤسسة .[2]

-الاتصال بشكل واسع عملية تفاعل ذات مغري بن الأفراد .

[1] د.علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الإدارة الجديدة ، غريب ، الفجالة 1996، ص321 .

[2] P. GARY , BESSIER ORGONISATION THEARY , INTERGRATING STRUCRTUR AND BEHAVION ENGLE WOOD CHIFFS, H ,J ,PRESTICE , HALL , INC, 1980 , P89 .

-وعرفته جمعية الإدارة الأمريكية على انه : "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى" .[1]

-تعني عملية الاتصال كشف العناصر الضرورية والدقيقة التي لها من خلال علاقة المؤسسة بين مختلف الأفراد الداخلية كالعمال الموظفين والخارجية (الموردين،الزبائن،البنوك...الخ) .

- و يعرفه Chantal bussenult بأنه عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على شكل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومات المحولة من المرسل إلى المستقبل.[2]

- إذن عملية الاتصال هي تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر باستخدام قنوات التوصيل (رموز)

1-د محمد فريد الصحن ،"العلاقات العامة ، المبادئ و التطبيق "الدار الجامعية ، القاهرة ، 1998،ص 225.

2- Chantal Bussenault ,Martine pretet ,organization et gestion de l ,entreprise structure décision strategie,libraire vuibert,paris,1996,p42.

ثانيا : أهداف الاتصال :

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة ، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من اجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ، و من اجل تطوير وتحسن المواقف و الاتجاهات للأفراد وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين .[1]

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات و النتائج التي تفسر عن طريق معالجتها . ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية : [2]

-الإخبار و الإعلام .

-الإعداد لتقبل التغيير .

-توضيح وتصحيح المعلومات و الأداء .

-شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

-نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد .

قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل .

ومن خلال استعراض هذه الأهداف نلاحظ انه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى ، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات .

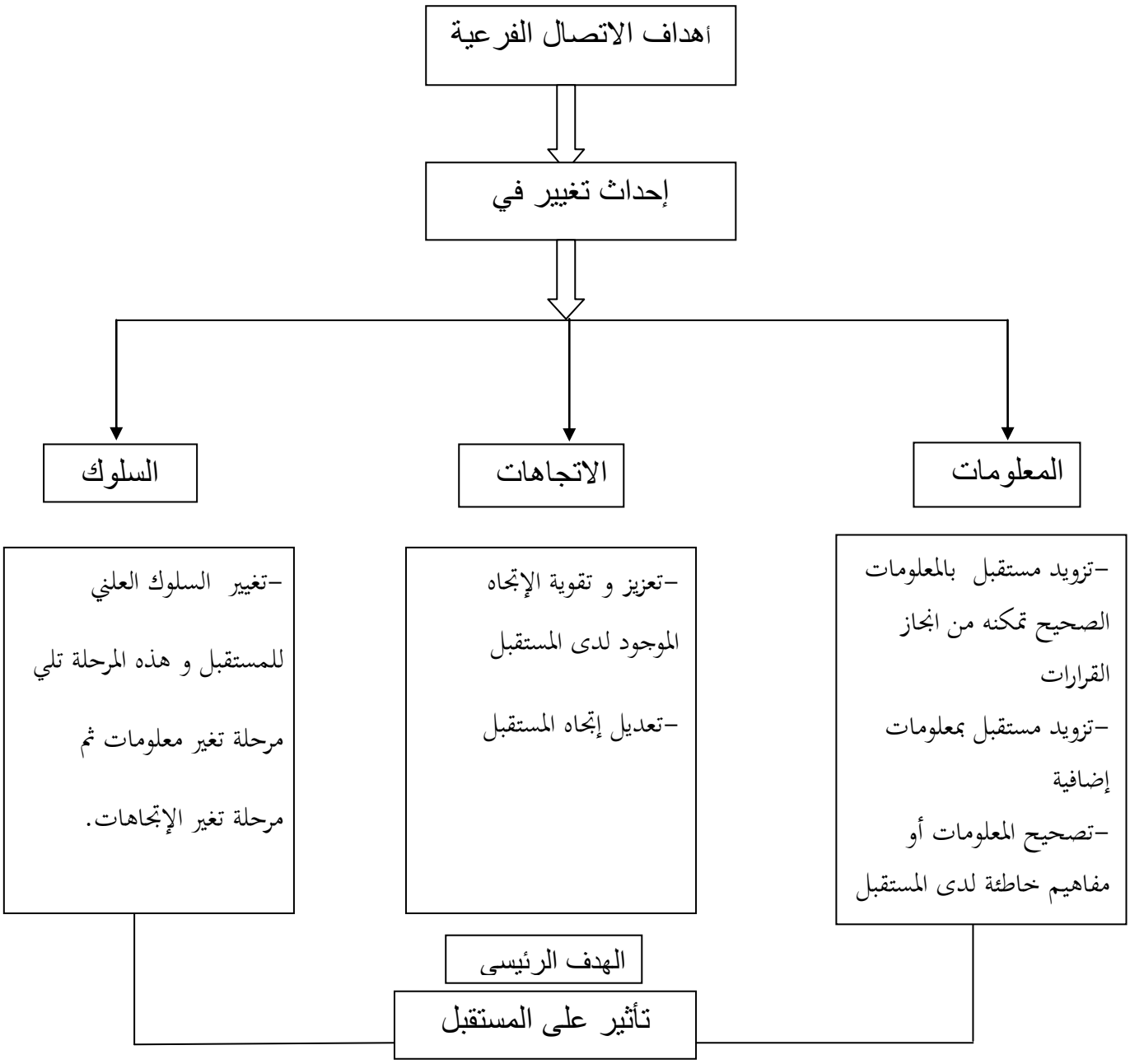
[1] د.محمد محمد الهادي ، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة ، دار المريخ ، الرياض ، ص40 .

[2] د. عبد القادر حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية ، الدار الجامعية ، 1991 ، ص38

- تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة تسمح لهم ب:[1]

- تفهم المحيط الاقتصادي للمؤسسة و سير العمل داخلها.
- معرفة الطابع التقديري للوظيفة أو المهمة المسندة لهم و تحديد وظيفتها مقارنة بالوظائف الأخرى.
- تحديد المتطلبات الحالية و المستقبلية للوظيفة التابعة لهم للاستعداد للتقييمات المحتملة.

[1] P. Loic Cadin, Fracis Gérin, Frédérique pigeyre : « gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie, Edition Dunod, paris, 1977, p99.



الشكل :رقم 01

المصدرعبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، "إدارة أعمال " ،كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 388

المطلب الثاني : خصائص وأنواع الاتصال :

أولا : خصائص الاتصال :

مما سبق ذكره تتمثل خصائص الاتصال فيمايلي:[1]

1- الاتصال عملية دينامكية :

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم ، مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة .

2- الاتصال عملية مستمر :

حيث لا يوجد نهاية لعملية الاتصال ، فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا ن وبهذا المعنى يمننا القول بان الاتصال هو قلب العملية الإدارية .

3- لا يمكن إلغاء الاتصال :

ونحن نقصد هنا انه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية ، حتى وان كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ، ولكن من الصعب أن تسحب كلامك ، أو الرسالة الاتصالية إلا ما تم توزيعها .

[1] ت ، إبراهيم أبو عرقوب ، "الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي " ، دار محمد لاوي للنشر وتوزيع ، عمان ، 1993،ص50

4- الاتصال عملية معقدة :

بالإضافة إلى أن عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن وفي مستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ، يجب اختيارها بدقة عند الاتصال ، وإلا سيفشل الاتصال .

-

ثانيا : انواع الاتصال :

إن أنواع الاتصال تحدد الهيكل التنظيمي لمؤسسة ، وذلك وفقا لطبيعة تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس ، كما تكون عملية تبادل المعلومات بشكل أفقي ومحوري وهو يجسد الشكل الرسمي للاتصال وهناك تنظيم أخر غير رسمي .[1]

1- الاتصالات الرسمية :

وهي الاتصالات التي تحدث بطريقة رسمية ، متفق عليها في محيط المؤسسات المختلفة ، إذ تحدد المؤسسة طبيعة العمل ونوع العلاقات التي تربط الأفراد ، وهدف الاتصال الرسمي إيجاد نظام قائم للتخطيط للإجراءات والكيفية لتي تملكها البيانات بما يتفق في المنظمة ، وتوزيع السلطات والاختصاصات الرسمية داخلها .

1-1 الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل (dounward communication):

وهي ما تسمى بالاتصالات النازلة ، من الإدارة العليا ، حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين ، ويتضمن هذا النوع من الاتصالات مايلي :

- ❖ القرارات و الأوامر والتعليمات التي تساعد على القيام بالوظائف
- ❖ اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستعمل في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم، كما تنظم العلاقات بينهم.

[1] محمد صبري فؤاد ، اساليب الاتصال الاتماعي "المكتب العلمي للنشر والتوزيع ،الاسكندرية "1999 ،ص104،105

2-1 الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (upward communication) :

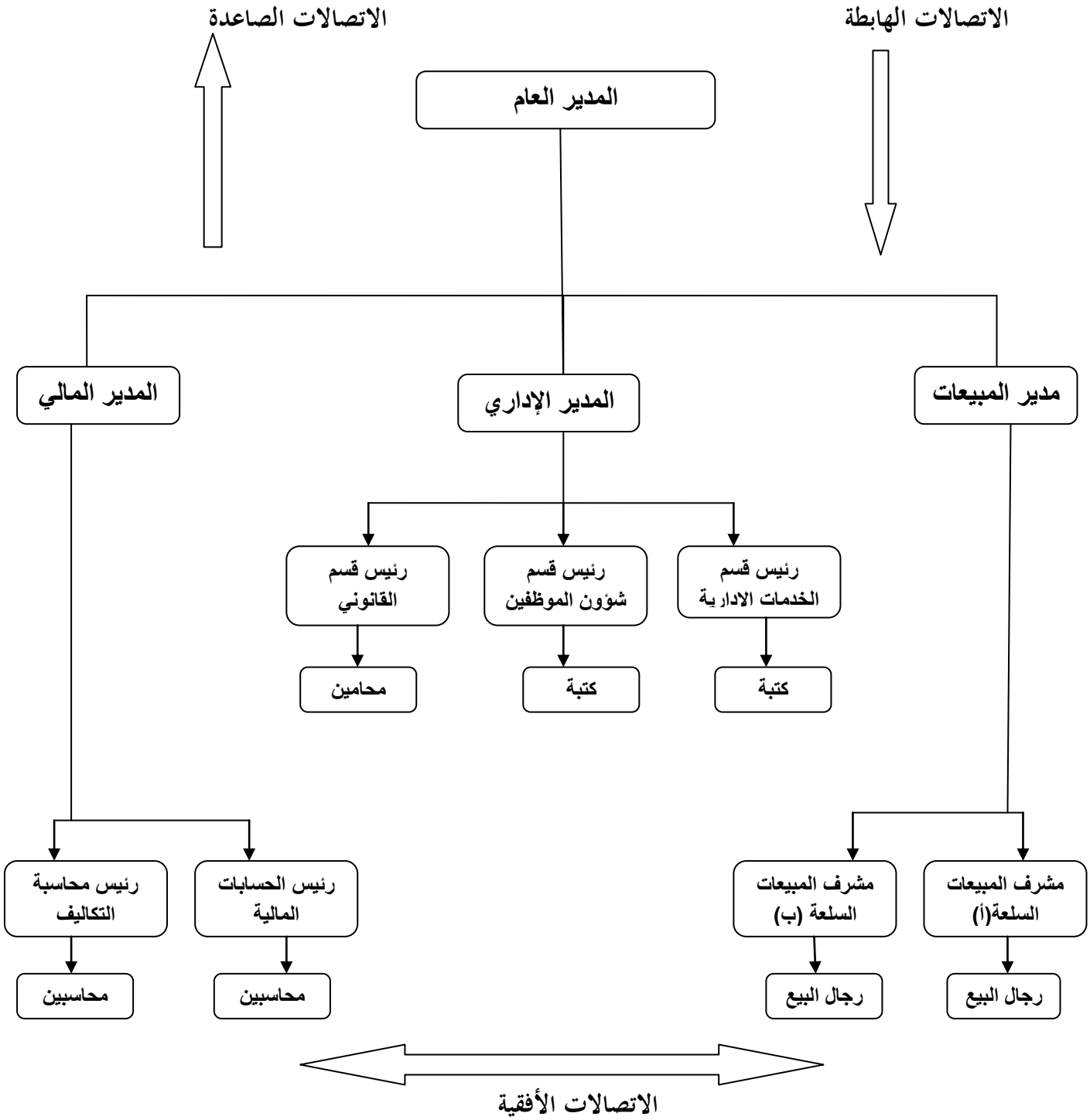
وهي ما يطلق عليها بالاتصالات الصاعدة ، والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري ، وتهدف إلى إعطاء الفرصة لمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم ، ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا ، ويهدف الاتصال إلى زيادة فرصة المشاركة للعاملين مع الإدارة .

3-1 الاتصالات الأفقية (lateral communicatoin)

2- الاتصالات غير الرسمية :

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المنظمة ، الاتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة ، وتنشا هذه الاتصالات بطريقة تلقائية ، نتيجة تماثل في الشعور والإحساس والمطلب المشترك ، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم على هذا الأساس الشخصي التلقائي .

ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه دائم الحركة وكثير التغيير و يسير طبقا لترتيب معين ، ويسير في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات .



الشكل رقم02-01: الاتصالات الرسمية

المصدر: المفاهيم الإدارية الحديثة، فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمه الذهان، مركز الكتب الأردني، الطبعة 6 ، 1998، ص236.

المطلب الثالث: عناصر و معوقات الاتصال.

أولا: عناصر الاتصال

حتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل و هي : المصدر (أو المرسل)، الرسالة ، مستقبل الرسالة.[1]

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، و لكن من الناحية العلمية، فإن العملية أكثر تعقيدا و تحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال و هذه العناصر هي:

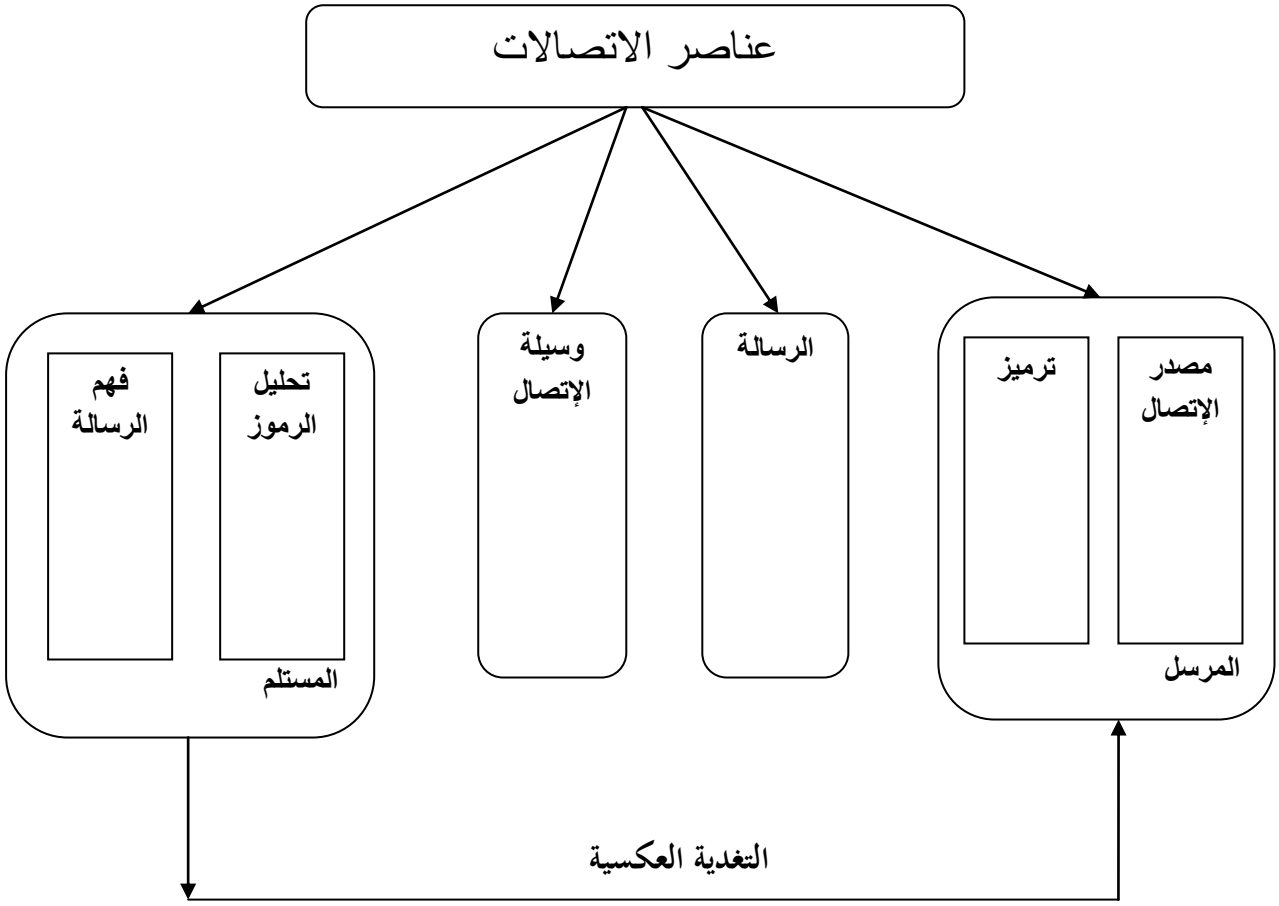
1- **المصدر source**: يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، او الهاتف، و فعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة هي مصدر عملية الاتصال، كالثقة و التقرير، أو القدرة على التأثير.
2- **الترميز Encoding**: تتضمن هذه العملية و مع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، و يتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل و فهم مضمون عملية الاتصال.
3- **الرسالة Message**: و هي موضوع الاتصال و تتضمن الأفكار و الآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب.
4- **قناة الاتصال the channel**: و تتضمن اختيار الوسيلة المناسبة، كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية، و اختيار الوسيلة المناسبة يسهل عملية فهم الرسالة، و اختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال، و طبيعة الأفراد، و موضوع عملية الاتصال.

[1] د. فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمه الذهان، الإدارة الحديثة ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة، 1998، ص 235.

5- **مستلم الرسالة:** إن مستلم الرسالة عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز للإستلام، يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، و أهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسر بأسلوب يعتمد على خبرات السابقة، فمثلا مذكرة الشركة تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام، ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

6- **تحليل رموز الرسالة و فهمها de coding:** إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا، و قد تؤدي عملية تحليل رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها. عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن معنى المقصود بها.

7- **التغذية العكسية Feet back** : إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، و المرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها و سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف المواقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما تحدث إلا بعد فترة طويلة.



الشكل رقم :03

المصدر : المفاهيم الإدارية الحديثة، فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان – أميمة الذهان، مركز الكتب الأردني للنشر و التوزيع، الطبعة السادسة ، 1998، ص233.

ثانيا: معوقات الاتصال:

من بين معوقات عملية الاتصال مايلي:

1- **التشريح (Feltering)**: يحدث التشريح و التعديل في الاتصالات نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به، فمثلا حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومات ما فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، و لو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات، و ذلك للتأثير على متخذ القرار و قد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

فإن عدم الثقة و الخوف و التهديد بين الرؤساء، و المرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال.

2- **الإدراك المنتقى**: يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته و اهتماماته و خبراته و قيمته و اتجاهاته، في تلقيه و فهمه لفجوى الاتصال، فمثلا قد يرى من يقرر اختبار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات أسرتها قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حق تقدير.

3- **العواطف Emotions**: تؤثر الحالة العاطفية و النفسية للمتصل به و ما يشعر به من يأس و إحباط، على قدرات تلقيه و فهمه لموضوع الاتصال، و من الواضح انه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة ازدادت احتمالات التشوه و التحريف لمعلومات الاتصال.

4- **اللغة language**: تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة لمختلف الأشخاص و هي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها.

و تتكون المؤسسات من أفراد يحوزون ثقافات مختلفة، كما أن الاختصاصيين و المهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم، و إذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو بلدان أخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، و تضيف أبعادا أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات و تشويهها و تحريفها.

و هناك معوقات أخرى منها:[1]

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال.
- وجود آراء و فرضيات غير واضحة، قد تترك بعض الجوانب ناقصة و غير موضحة.
- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة.

[1] د. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، معلومات إتصالات إتخاد القرارات مؤسسة شباب الجامعة إسكندرية، الأزهر،2000 ، ص87.

المبحث الثاني: الإطارالمفاهيمي لنظام المعلومات

منذ أقدم العصور عمد الأفراد و الجماعات إلى جمع و تصنيف مختلف المعلومات اللازمة لنشاطهم. و في عصرنا الحاضر ازدياد الطلب على المعلومات بشكل كبير و ملحوظ، حيث أصبحت الدولة تتدخل في كثير من الميادين، و أخدت المعاملات و العلاقات تتزايد بين الجماعات على الصعيدين الداخلي و الخارجي.

المطلب الأول: المقصود بالمعلومات و بنظم المعلومات

أولا: المقصود بالمعلومات

- تعني المعلومات من الناحية اللغوية، العلم و المعرفة، كما تعرف بأنها كل ما يعرفه الإنسان عن قضية ما، أو عن حادث.
- أما من الناحية الاصطلاحية فتعني المعلومات البيانات المصاغة بطريقة هادفة، لتكون أساسا لإتخاذ القرار.[1]
- أو هي بيانات تمت معالجتها لغرض ما، و ذلك بهدف المساعدة في إتخاذ قرار ما.[2]
- و يعرف البعض المعلومات بأنها حقائق عن أي موضوع، أو هي الأفكار و الحقائق عن الناس و الأماكن و الأشياء، أو هي معرفة تكتسب من خلال الاتصال أو التعليم أو الملاحظة.[3]
- و يعرفها البعض الآخر بأنها مستقبلا، و التي لها إما قيمة لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا، و التي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم إتخاذها.
- كما يعرفها Hugues Angot بأنها " بيانات تم معالجتها أي خصصت لعمليات تحويل و تشغيل لتكون في شكل مفيد الاستخدام و تسمى في هذه الحالة بالمعلومات.[4]

---

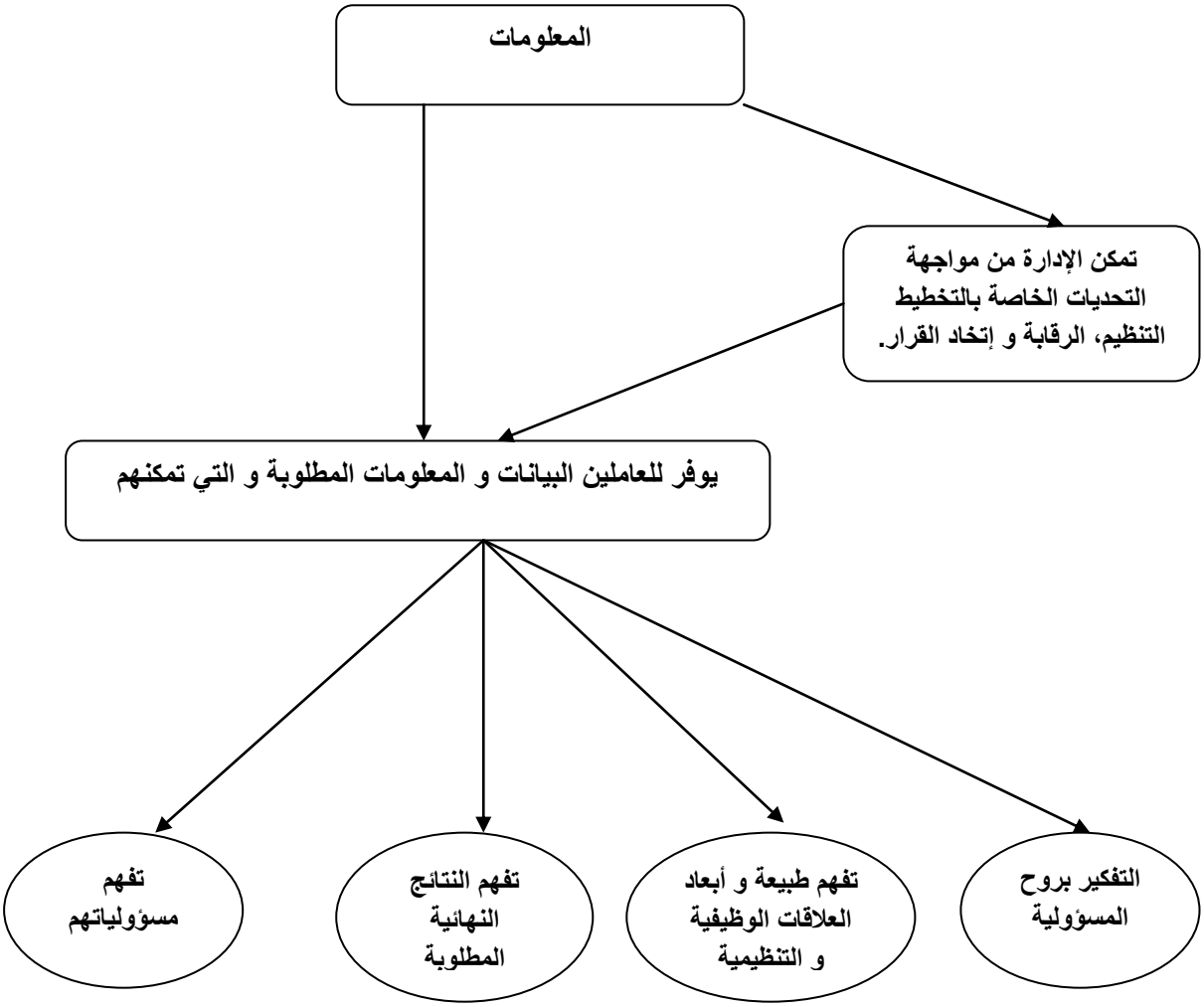
[1] د. حاسم محمد جرجس، د. بديع محمود مبارك، بنوك المعلومات وواقعها و إتجاهاتها و أفاقها المستقبلية على صعيد الوطن العربي، طبعة دار النهضة العربية،2004،ص21.

[2] د. جراهم كورتيس، تحليل و تصميم نظم المعلومات، ترجمة المهندس علي يوسف علي طبعة الأولى، ص15.1998

[3] د.محمد عويس، قراءات في الإدارة الحديثة، 2000، ص112.

[4] P. Hugues Angot, système d'information de l'entreprise des Flux d'information au Système d'information de gestion automatisé, 5 éme édition, édition de boech université , 2006, P108.

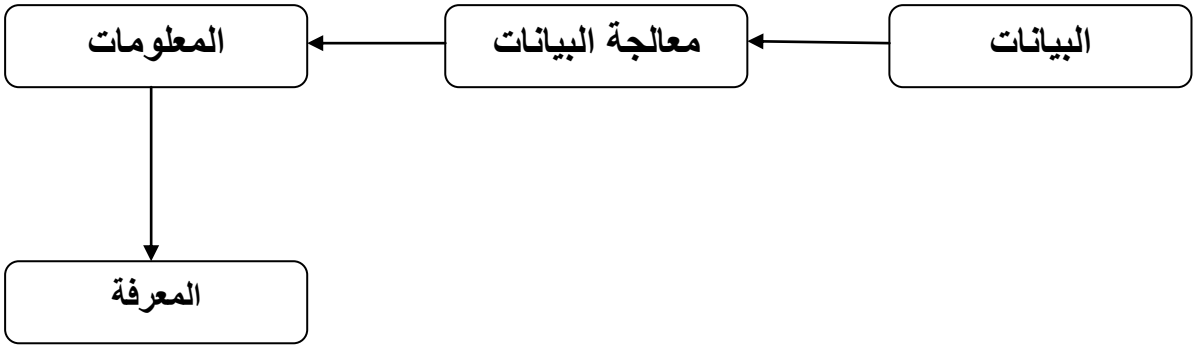
الشكل (04-01) مفاهيم أساسية حول المعلومات:



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطابعة و النشر، 2004، ص340.

و تختلف المعلومات عن المعرفة Knowledge، فالمعرفة تمثل حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات طويلة لدى شخص ما في وقت معين، و يختلف بذلك رصيد المعرفة لدى الشخص الواحد من الوقت إلى آخر، بحصوله على خبرات جديدة، و من خلال عملية التفكير يستطيع التعرف على الأحداث المحيطة به، و يحتفظ بها في عقله، و يزيد الإنسان في العادة من معرفته بصفة مستمرة عن طريق الثقافة و التعليم، و كذلك يختلف رصيد المعرفة من شخص إلى آخر، نظرا لاختلاف البيئة التي يعيش فيها كلاهما و اختلاف التجارب و الدراسة و الخبرة التي يكتسبها كل منهما و يمكن القول الغرض الأساسي من المعلومات هو زيادة مستوى المعرفة.[1]

الشكل (05-01) العلاقة بين المعلومات و المعرفة.



المصدر: د. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2003، ص65.

[1] د. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 ص10.

ثانيا: المقصود بنظم المعلومات

يعيش عالم اليوم في مجموعة من النظم التي لا حصر لها، فهناك نظم للاتصالات، و نظم اقتصادية و نظم سياسية و نظم قضائية و من بين هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية.

- **تعريف نظم المعلومات:**

- يعرف النظام بصفة عامة بأنه "مجموعة من الأجزاء متبادلة العلاقة و التي بدمجها سويا تكون شيئا متكاملا".[1]
- و يشبه البعض نظام المعلومات بنظام الإنتاج الذي يتعامل مع المادة الخام، فيحولها إلى المنتج النهائي الذي يستخدم بواسطة المستفدين، فنظام المعلومات يستخدم البيانات الخام كمدخلات ثم يحولها إلى معلومات (مخرجات)، و هي ما يستخدمه المستفيدون، أو يعاد إستخدامها مرة أخرى كمدخلات للحصول على معلومات جديدة.[2]
- و يعرفه البعض الآخر بأنه "مجموعة من العناصر البشرية الآلية التي تعمل معا على تجميع البيانات و معالجتها و تحليلها و تبويبها، طبقا لقواعد و إجراءات لأغراض محددة، بغرض إتاحتها للباحثين و صانعي القرارات، و المستفيدين الآخرين على شكل معلومات مناسبة و مفيدة.[3]

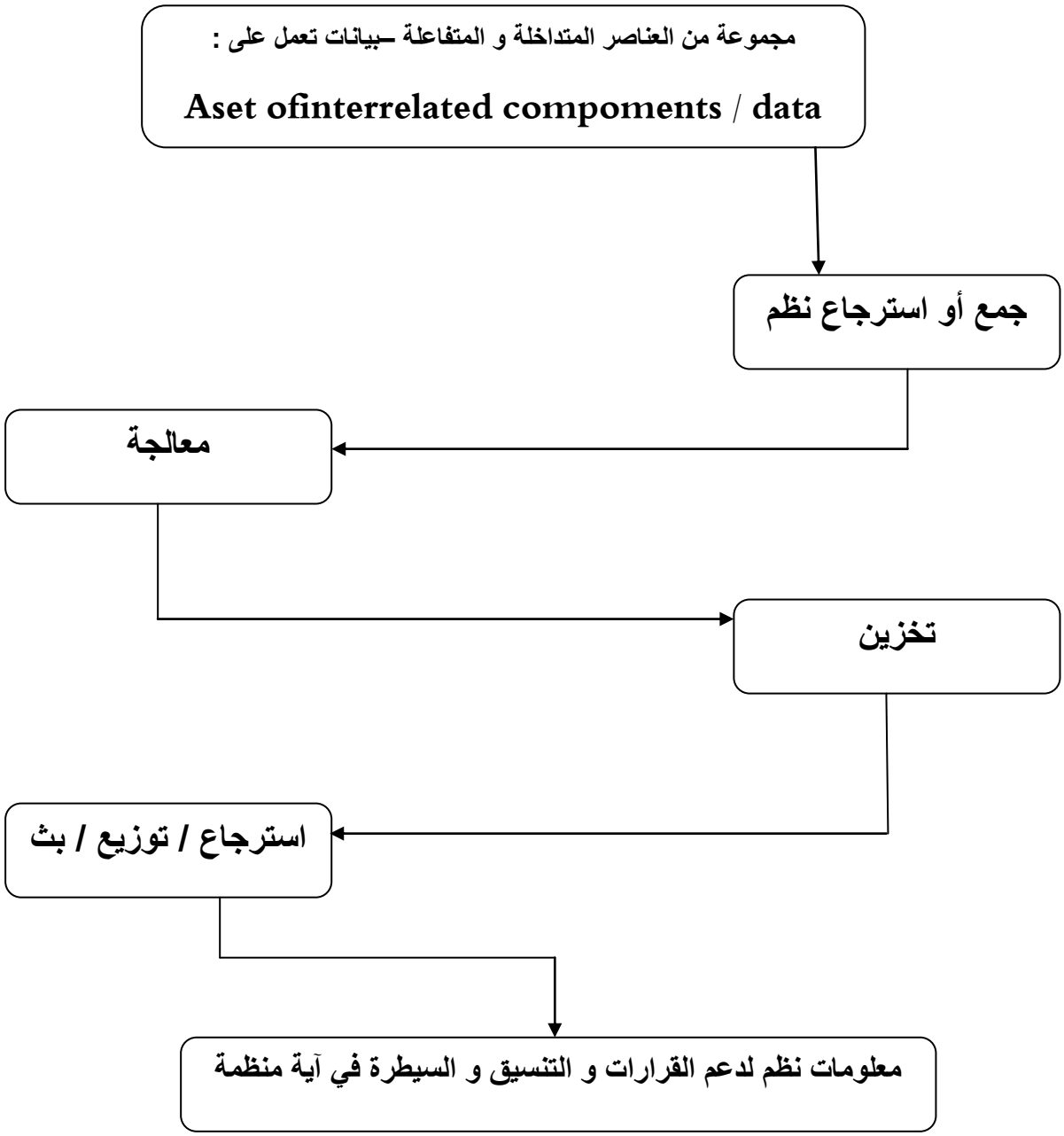
و هناك أيضا مفهوم آخر للنظام المعلومات بأنه "مجموعة منظمة من المصادر، برامج، أفراد، معطيات إضافة إلى إجراءات تسمح بامتلاك و معالجة، و تخزين و نقل المعلومات (على شكل معطيات).

[1] د. علي فهمي، نظم دعم إتخاذ القرار و الأنظمة الذكية، جامعة القاهرة، ص47.

[2] د. يحي مصطفى حلمي، نظم المعلومات و الحسابات الإلكترونية، "مطابع لوتس للطباعة، 1998، ص13.

[3] د. عامر إبراهيم قنديلجي- و آخرون، نظم المعلومات الإدارية،"دار المسيرة للنشر، الأردن،،2005-2008،ص10.

الشكل رقم (06-01):التعريف بنظام المعلومات



المصدر : د. عامر إبراهيم– و آخرون، "نظم المعلومات الإدارية" دار المسيرة للنشر، الأردن، 2005،ص8.

و نصوص و صور و أصوات...إلخ ضمن المنظمات.[1]

المطلب الثاني: أنواع ووظائف نظم المعلومات.

تتعدد نظم المعلومات و من أهمها في مجال إتخاذ القرار الإداري، نظم معالجة البيانات و نظم المعلومات الإدارية و نظم دعم القرارات و نظم دعم الإدارة العليا. و كذلك تعدد وظائف بنظم المعلومات و هي أربعة وظائف سوف نوضحها فيما يلي:

أولا: أنواع نظم المعلومات.

لنظم المعلومات أربعة أنواع هي:

1- نظم معالجة البيانات Data Processing systems

و يقصد بها تلك النظم التي تتولى عمليات تجميع البيانات من مصادرها المختلفة، الداخلية و الخارجية، و إجراء العمليات التشغيلية عليها يدويا و آليا، في شكل تقارير يمكن استخدامها بواسطة العديد من الأطراف من داخل و خارج المنظمة.[2]

و يعرفها البعض بأنها " مجموعة العمليات التي تجرى على البيانات لتحويلها إلى شكل مفيد و ذي معنى هو المعلومات.[3]

[1] د. سعد غالب ياسين، "نظم المعلومات الإدارية"، دار البارون للنشر، عمان، 2002، ص22.

[2] د. علي عبد الهادي مسلم " مذكرات في نظم المعلومات المبينة على الكمبيوتر" ، المبادئ و التطبيقات، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 2001، ص233.

[3] د. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، المفاهيم – التحاليل – التصميم، طبعة 1999، ص56.

2- نظم المعلومات الإدارية: Management information systems

يعرف البعض هذه النظم بأنها النظام الذي يساعد الإدارة في إتخاذ القرارات و يساعدها في رقابة تنفيد القرارات.[1]

و تخدم نظم المعلومات الإدارية المستوى الإداري في المنظمة، تزود المديرين بالتقارير و في بعض الحالات تزودهم بنتائج الأداء الحالي للمنظمة بشكل فوري، و تخدم نظم المعلومات الإدارية و عموما التخطيط و الرقابة و إتخاذ القرارات على المستوى الإداري و عموما فإنها تعتمد على نظم تشغيل العمليات للحصول على بياناتها. فهذه النظم هي نظم معلوماتية مبنية على الحاسب الآلي، توفر المعلومات للمديرين المسؤولين عند تقارير دورية و تقارير خاصة، يستخدمها صانعوا القرارات الإدارية.[2]

- **التقارير الدورية**: فتستخدم في عملية إتخاذ القرارات الروتينية و المبرمجة، و منها التقارير التي تبين حركة المبيعات و حركة المخزون و غير ذلك.
- **و أما التقارير الخاصة**: فتستخدم بشأن المشاكل التي تحدث لأول مرة، و التي يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات لا تحتوي التقارير الدورية، فتقدمها له هذه التقارير الخاصة.

فنظام المعلومات يقوم بنشر توجيهات و تعليمات الإدارة العليا الحصول على المعلومات من خلال التغذية المرتدة، و يكون ذلك من خلال التقارير التي تستخدم في المتابعة و إتخاذ القرارات.

[1] د. يحي مصطفى حلمي، نظم المعلومات و الحسابات الإلكترونية، "مرجع سابق ص52.

[2] د. محمد السعيد خشبة، المرجع السابق، ص21.

3- نظم دعم القرارات: Decison Support Systems

تعتبر نظم دعم القرارات هي التطور الطبيعي لنظم المعلومات الإدارية، فهي تقوم بتوفير نوعية خاصة من المعلومات لدعم عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة.[1]

و هي نظم معلومات إدارية مبنية على استخدام الحاسب الآلي، و تقوم على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة، و تساعد على تنظيم و تحليل هذه المعلومات حتى تساعد متخذ القرار على حل المشاكل الهيكلية أو شبه الهيكلية في عملية إتخاذ القرار الإداري، فالإدارة العليا تكون في حاجة ماسة إلى نظم تساعدها في إتخاذ قراراتها من حيث مدى تعمقها، من خلال الوصول إلى بيانات الوصفية و الكمية التي تتوافر في قاعدة بيانات النظام، و الإجابة الفورية على التساؤلات الفردية و عرض البيانات في شكل المناسب الذي يفضله مصدر القرار.

و تقوم نظم دعم القرار بالمساهمة في دعم عملية إتخاذ القرارات و ذلك بتنفيذ بعض مراحل عملية إتخاذ القرار و تقديم معلومات الدعم لباقي المراحل.

و نتيجة لذلك فإن وجود هذه النظم يزيد من فرص تحسين جودة و كفاءة القرار، و بالتالي يتسم القرار بالجودة، فالقرار الجيد يتمثل في الاختيار المناسب المبني على توافر المعلومات و المعرفة الملائمة.[2]

[1] د. محمد السعيد خشبة، المرجع السابق، ص1023.

[2] د.علي فهمي، المرجع السابق، ص9.

3-1- مكونات نظم دعم القرار:

تتكون نظم دعم القرار من عدة مكونات أساسية هي المدير و قاعدة البيانات و قاعدة النماذج و نظام إدارة الحوار.[1]

أ- **المدير:**

و هو الشخص المسؤول عن عملية إتخاذ القرار، سواء كانت قرارات روتينية ، أو غير روتينية.

ب- قاعدة البيانات:

فتعني مجموعة البيانات المخزنة في مكان مركزي في نظام دعم القرار و لهذا البيانات مصادر ثلاث هي:

- **نظام معالجة البيانات:** و يتم عن طريق سحب البيانات المطلوبة من هذا النظام و يتم تلخيصها و تجهيزها خارج نظام معالجة البيانات، أو عن طريق وضعها في صورة جاهزة لاستخدامها من خلال نظام دعم القرار.
- **المصادر الداخلية:** و هي مصادر تختلف عن تلك التي يتضمنها نظام معالجة البيانات، كالبيانات الخاصة بمجال وظيفي معين كالإنتاج أو التسويق أو التمويل.
- **المصادر الخارجية:** هي مصادر يتم الحصول عليها من مصادرها الأصلية أو بشرائها من قواعد التجارية التي تنشأ لهذا الغرض.

ج- قاعدة النماذج:

و تعتبر من أهم العناصر المكونة لنظام دعم القرارات نظرا لأنها تساعد المديرين على إتخاد القرارات السليمة.

و تحتوي هذه القاعدة على العديد من النماذج، فهناك النماذج الوصفية و هي نماذج التي تصف الواقع مثل نماذج المحاكاة، و هناك النماذج المثالية و هي التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، و هناك النماذج الاحتمالية و هي التي تتعامل مع البيانات الاحتمالية.

[1] د. محمد محمد الهادي، "التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر" طبعة دار الشروق، 2002، ص175.

4- نظم دعم الإدارة العليا:

يتم تعريف نظم دعم الإدارة العليا باعتبارها "نظام معلومات مبني على استخدام الحاسب الآلي للمديرين لوصول السهل و السريع للمعلومات الداخلية و الخارجية التي يحتاجونها لأداء أنشطتهم الإدارية.[1]

كما يمكن تعريفها أيضا على انها "نظم مبنية على الحاسب الآلي تقوم بتنظيم و تقديم المعلومات اللازمة لقيام المديرين بعمليات التحليل، الاتصالات، و التخطيط.

و تتميز نظم دعم الإدارة العليا بعدة خصائص منها:

- مصممة بطريقة ملائمة لاحتياجات المستخدم.
- القيام بتجميع و تنقية و تلخيص البيانات.
- عرض المعلومات بيانية و في صورة جداول و نصوص.
- يتم استخدامها مباشرة بواسطة المديرين و بدون وسطاء.
- مصممة لدعم القرارات عن طريق تقديم معلومات مفيدة و متصلة بالموضوع.
- و كذلك تتميز بمجموعة من الوظائف و تتمثل في النقاط التالية:
- توفير اتصالات أفضل و فهم للمنظمة.
- تحسين جودة و كمية المعلومات المتاحة للمديرين من مصادر داخلية و خارجية و تتضمن ذلك توفير معلومات أكثر دقة، و في وقت ملائم، و ذات محتوى ملائم، و من السهل الوصول إليها.
- رفع أداء المديرين من خلال رفع جودة التخطيط و الرقابة و تسهيل الاتصالات و إتخاذ القرارات.
- زيادة قدرة المنظمة على بناء و التكيف عن طريق تسهيل مسح البيئة الخارجية للتعرف على الفرص و التهديدات المحتملة و الاستعداد لها من خلال وضع خطط ملائمة.

[1] د. منال محمد الكردي، "علاء الدين عباس، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" الدار الجامعية، 2011، ص333

ثانيا: وظائف نظم المعلومات

1- الحصول على البيانات

يمكن تحديد وظائف نظم المعلومات الإدارية بالنقاط التالية.[1]

1-1 **الحصول على البيانات (مدخلات)**: تتضمن وظيفة الحصول على بيانات اختبار كل البيانات اللازمة و تحديدها، سواء من داخل المنظمة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية المختلفة كما يلي:

1-1-1 **الإدارة العليا**: تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف و السياسات العامة للمنظمة، ووضع الخطط الإستراتيجية التي يمكن أن تمتد إلى عدد من السنوات، و يمكن أن تقسم إلى قسمين:

أ- **معلومات خارجية**: تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمنشأة و التي تتعلق بكل من له مصلحة في وجود المنظمة و مزاولتها لأنشطتها من العاملين و ممولين و مساهمين و الزبائن و حكومة و منافسين.

ب- **معلومات الداخلية**: تعبر عن إجمالي نشاط المنظمة و مردودها، و عوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة و يتضمن ذلك معلومات إنتاجية و تسويقية و مالية بالأفراد و بالعلاقات العامة و البحوث و التطوير.

2-1-1 **الإدارة الوسطى**: تقل حاجة الإدارة الوسطى للمعلومات الخارجية عن الإدارة الوسطى بوضع خطط قصيرة الأجل و تحديد الإجراءات الأزمة لتنفيذها.

3-1-1 **الإدارة المباشرة**: و تتلقى التعليمات المفصلة الخاصة بإجراءات تسيير العمل، و تعد التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بجب كل الوحدات و العمليات التي تتم يوميا، و تعد هذه الإدارة المصدر الرئيسي الذي يزود المنظمة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاطات المختلفة.

[1] د. نجم عبد الله الحميدي و آخرون،" نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر عمان، 2005، ص78.

2- **معالجة البيانات:** تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها و مناسبتها، و تحديد درجة أهميتها للمنظمة و إن معالجة البيانات هي مجموعة من التعليمات التي تسمح بتغيير المدخلات إلى مخرجات و هي :

2-1 إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات:

يتم تحديد هذه التعليمات في ضوء معايير و هي:

2-1-1 **الاستخدام:** يحدد طبيعة استخدام المعلومات و مواصفات المعلومات المطلوبة، و من تم طريقة معالجة البيانات.

2-1-2 **الخبرات المتخصصة:** إذ يشترك المتخصصون في وضع تعليمات، و برامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

2-1-3 **تكنولوجيا المعلومات:** إذ تحدد التكنولوجيا و الإجراءات الفنية المستخدمة.

3- **وظيفة التخزين:** تحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين، أو لم تستخدم، و يتم حفظ المعلومات و تخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة و تتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

4- **وظيفة الاتصال:** إن الوظيفة الحيوية في نظم المعلومات هي إيصال المعلومات إلى مستخدميها النهائي، و قد يتطلب ذلك نقلها من مكان معالجتها إلى مكان استخدامها باستعمال عدة وسائل:

4-1 **استخراج المعلومات وفقا لحاجة مستخدميها:** بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف.

4-2 **توصيل المعلومات إلى مستخدميها:** ليس للمعلومة أي قيمة إذ لم يتم استخدامها لذلك وجب توصيلها بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: عناصر نظام المعلومات

يتكون كل نظام من نظم المعلومات من عناصر ثلاث ، مدخلات مخرجات و عمليات التشغيل أو التحليل.

1- **المداخلات**: و تتمثل في البيانات الأولية التي تعكس العمليات و الأنشطة التي تجري داخل المنظمة الإدارية و العمليات و أوجه النشاط التي تتم في البيئة المحيطة بالوحدة الإدارية، سواء تلك المتمثلة في البيئة المحلية المحيطة بها أو في المجال الدولي.

هذه البيانات قد تكون بيانات مالية مثل إيرادات المبيعات في سنوات سابقة، أو بيانات عينية، مثل كمية الإنتاج التي تمثل الطاقة الإنتاجية للمشروع او في شكل إحصائيات مثل عدد الأفراد العاملين بالإدارات المختلفة في المشرق و تقسيماتهم حسب نوع العمل أو الدرجات العلمية أو الحالة الاجتماعية أو غير ذلك.[1]

2- **المخرجات**: فيقصد بها المعلومات الناتجة عن النظام في الشكل و المضمون اللذين تحتاجهما الإدارة، و في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات، و هذه المعلومات قد تكون معلومات مالية أو عينية أو في شكل رسوم بيانية أو معادلات رياضية أو غير ذلك من وسائل لتبليغ المعلومات.

[1] د. عصمت عبد الله الشيخ، دروس في نظم و نظم و تكنولوجيا المعلومات في الفكر الإداري المعاصر، ص19.

3- **عملية التشغيل أو التحليل**: فهي معالجة تتم بإجراء عدد من العمليات لإنتاج المخرجات التي تحتاجها الإدارة، و ذلك عن طريق تسجيل ووصف البيانات و ترتيبها في مجموعات و استرجاعها.

و بعض المعلومات الناجمة من نظام المعلومات قد تستعمل مرة أخرى كبيانات في دورة أخرى للتحليل و التشغيل و في هذه الحالة يطلق عليها "معلومات التغذية" حيث يغذي بها النظام مرة أخرى للحصول على مخرجات جديدة تماما.[1]

وعليه إن نظم المعلومات تعتمد على مايلي :

أ- تدفق البيانات من خلال أنشطة المنشأة و الطرق المختلفة لتشغيل هذه البيانات.

ب- تحديد متطلبات المعلومات.

ج- تدفق المعلومات.

د - التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض.

[1] د. عصمت عبد الله الشيخ، المرجع السابق، ص19.

المبحث الثالث: أهداف و التحديات التي تواجه نظم المعلومات

المطلب الأول : أهداف نظم المعلومات

تهدف نظم المعلومات بأنواعها المختلفة إلى تحقيق أهداف معينة، يمكن ان نسوق منها الأهداف الآتية:

1- تهدف نظم المعلومات إلى حصر مصادر البيانات و المعلومات المتوفرة و هو ما يتطلب مسحا دقيقا للمتاح من هذه المصادر.

2- تقديم تقارير دورية لسلطات إتخاذ القرار ضمن المعلومات و البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية و هو ما يؤدي إلى زيادة فاعلية القرار المتخذ.

3- تكفل نظم المعلومات وجود رقابة دقيقة لعمليات تنفيذ القرار الإداري عن طريق المعلومات المرتدة التي يتلقاها صانع القرار.

4- تؤدي نظم المعلومات إلى انخفاض معدل الأخطاء في إتخاذ القرار الإداري، نتيجة لانخفاض نسبة التدخل البشري في هذه النظم و ما تحويه من معلومات.

5- تقوم نظم المعلومات بدور هام في تزويد الإدارة العامة عند طلبها، بالمعلومات و البيانات اللازمة لبناء ووضع خططها المستقبلية.

6- مساعدة المديرين في مهامهم من تخطيط و تنفيذ و رقابة و هذه المهام تنجز بشكل جيد فقط عندما تصل المعلومات كاملة و في وقت المناسب.

7- تصنيف المعلومات بحيث لا يصل إلى المديرين إلا المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه نظم المعلومات

1- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام:

تعتبر بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات و ذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي Systematic مثال ذلك الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة، آراء مستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين....إلخ.

2- المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله:

غالبا ما تهتم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية نظرا لسهولة إدخالها، و هذه البيانات قد تكون على درجة عالية من الأهمية عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى.

و بالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله مثال ذلك رصيد المخزون لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب المتوقع.

3- قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن:

تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن، فالمعلومات ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك مستقبلا، فتوقيت ظهور المعلومات يحدد إمكانية الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات فمثلا رصيد المنظمة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة عند لحظة إصدار شيك معين و لكن بمجرد إصدار هذا الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة القيمة.[1]

[1] د. محمد إسماعيل، محمد السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1989، ص97.

4- التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات:

نتيجة لديناميكية البيئة المحيطة بنظم المعلومات فقد تواجد المنظمة بعد إنفاقها مبالغ طائلة و مجهودات ضخمة لاقتناء نظام المعلومات معين يخدم احتياجاتها.

5- تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير سريع:

يعد التغير و التطور السريع و الملموس في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات. حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبينة على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتنائها مما يؤدي بالمنظمة إما إلى تغير النظام و ما يترتب عليه من أعباء مالية أو الإبقاء على النظام الحالي و هو ما تفضله المنظمات توفيرا للتكاليف وهو ما يؤدي إلى استخدام نظم المعلومات أقل حداثة و لفترات طويلة نسبيا.[1]

6- النقص الملحوظ في الحالة الفنية الماهرة:

أدى نقص المبرمجين و محللي النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل و ارتفاع معدل الدوران بين العاملين في إدارات و أقسام نظم المعلومات بالمنظمات، كما أدى زيادة الطلب على تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة و المتخصصة، ترتب على ذلك وجود فجوة في أقسام نظم المعلومات بالمنظمات.

7- المتطلبات من العمالة في تغيير مستمر:

نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات و المعلومات، و الصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات و حياة المنظمات فقد استلزم الأمر أن يعيد العاملون و الإداريون تدريبهم بشكل متكرر و مستمر.

[1] د. محمد إسماعيل ، محمد السيد، نفس مرجع سابق، ص99.

خلاصة الفصل:

يعتبر نظام المعلومات عنصرا هاما من عناصر الإنتاج و له دور هام في تحديد فعالية و كفاءة المؤسسة، باعتبارها كعامل يؤثر على إنتاجية العاملين و كمصدر رئيسي لدعم فعالية إتخاذ القرارات، و لنظام المعلومات ثلاثة أغراض يقضيها في المؤسسة هي:

- تقديم تقارير دورية لسلطات إتخاذ القرار.
- يكلف وجود رقابة دقيقة لعمليات تنفيذ القرار.
- يؤدي إلى انخفاض معدل الأخطاء في إتخاذ القرار.

هذا بغض النظر عن خصائص و مصادر و أنواع نظم المعلومات، فإن عملية الاتصال لا تتوقف عن نقل الإستراتيجية و المتابعة إلى المستوى التنفيذي بل تتعداها إلى الإبداع و تغيير صورة المؤسسة، فكثيرا ما أدى نظام الاتصالات السيئ إلى نتائج سلبية للمؤسسة كما رأينا آنفا.....

و للتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها، يمكن تحسين المهارات الكتابية و التحليلية في عملية الاتصال، و ذلك بالاهتمام على أمور مثل: التغذية العكسية، اللغة البسيطة، و الإصغاء الفعال، وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرؤوسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها.

كذلك تعتبر عملية صناعة القرارات ذات اهمية بالغة في تحديد فعالية و كفاءة المؤسسة و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

تمهيد

لقد ساهم الكثير من الكتاب والباحثين بدراسات عديدة حول موضوع اتخاذ القرارات لما له من أهمية قصوى على جميع المستويات والأصعدة، فعملية صنع القرارات بشكل عام تعتبر من أهم العناصر وأكثرها أثرا على عمل الأفراد والجماعات على حد سواء بشتى أنواعها واختصاصاتها وذلك راجع لكونها عملية تلازم كل أعمال الإنسان وتصرفاته سواء على مستوى حياته الخاصة أو مستوى الوظائف والمهمات الموكلة إليه في عمليه اليومي من إدارة، قيادة، إشراف...إلخ.

أهمية الموضوع تفرض علينا دراسة مختلف التعاريف الخاصة بعملية اتخاذ القرار، وأنواع القرارات وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال مبحثين، أولهما: يتعلق بالإطار المفاهيمي لصنع القرارات، بما فيها مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات، أنواع القرارات ومراحل اتخاذها، مستويات وظروف اتخاذ القرار.

أما المبحث الثاني حول الرشد في اتخاذ القرارات والمشاكل التي تؤثر في ذلك، بما فيها أيضا: الرشد في اتخاذ القرارات والمداخل المساعدة في ذلك، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، مشاكل ومعوقات عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار

إن موضوع صنع القرار يشغل حيزا هاما من اهتمامات المفكرين وذلك لارتباطه بأجزاء العملية الإدارية، وتنبع أهمية هذا الموضوع أيضا من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي وحياته، فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته ويلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، ويعتبر بعض المؤلفين وكتاب الإدارة أن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة وقلبها، وسوف نقوم في هذا المبحث بالتعرف على مختلف جوانب عملية القرار.[1]

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات

أولا: مفهوم اتخاذ القرار

قبل التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار يجب أن نعرف أنه يثار بخصوص عملية القرار مفهومين متقاربين في النمط ومتباعدين في المعنى والمضمون، هما: صنع القرار واتخاذ القرار (Prise de décision)، حيث تعتبر العملية الأخيرة جزء من عملية صنع القرار، فما هو المقصود بالعمليتين؟

1) مفهوم صنع القرار:

ينصرف معنى صنع القرار (Prise de décision) إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو

[1] H.Simon , «The new science of management decision », The macmillonco, New York ; 1990,P1

المؤسسة، لذا فإن عملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة المشكلة وينتهي بتنفيذ القرار.

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب إنما هو عملية متعددة للغاية، تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية سياسية، اقتصادية، اجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

كما يعرف بعض أصحاب الاختصاص صنع القرار بأنه "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين".[1]

2) مفهوم اتخاذ القرار:

لا يوجد اختلاف كبير بين الكتاب في تعريف عملية اتخاذ القرار ، وان كان في بعض الحالات اختلافات في الشكل وطريقة التعبير، إلا أن كل التعابير تحمل في طياتها نفس المضمون، وهذا ما سنلاحظه من خلال عرضنا لمختلف التعاريف الخاصة بهذه العملية:

- فالقرار الإداري عند "Tonnebawn" يعني "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية".[2]

- ويحدد "برنارد" مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"[3]

---

[1] أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة معلومات – اتصالات- اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص220

[2] R.Tonnebawn, R.Weshlerond, F. Massarik, Leadership and organisation abhovioral science approch, M.C Graufill, New York, 1961 , P267

[3] P.Chester Barnond , the function of the excutive,harvad,university press combridj,1964 ,p70.

– ويعرفه بعض كتاب الإدارة العرب بأنه "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".[1]

يعرف عبد الغفار الحنفي عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة".[2]

أما "نادرة أيوب" فتعرف بأنها "العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار البدائل".[3]

ثم استقراء ما سبق من التعاريف، يدلنا على حقيقة أن القرار الإداري يستلزم توفر عناصر معينة حتى يمكن القول أن هناك قرار، هذه العناصر هي:

عملية اختيار، وجود بديلين على الأقل متمايزين، وجود غاية أو أهداف يراد الوصول إليها.

ثانيا: أهمية اتخاذ القرارات

[1] د/ علي السلمي، الإدارة العلمية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1970، 191

[2] د/ عبد الغفار الحنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، كلية التجارة بجامعتي إسكندرية و بيروت العربية ،الدار الجامعية ،2001، ص 120

[3] نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 14

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

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

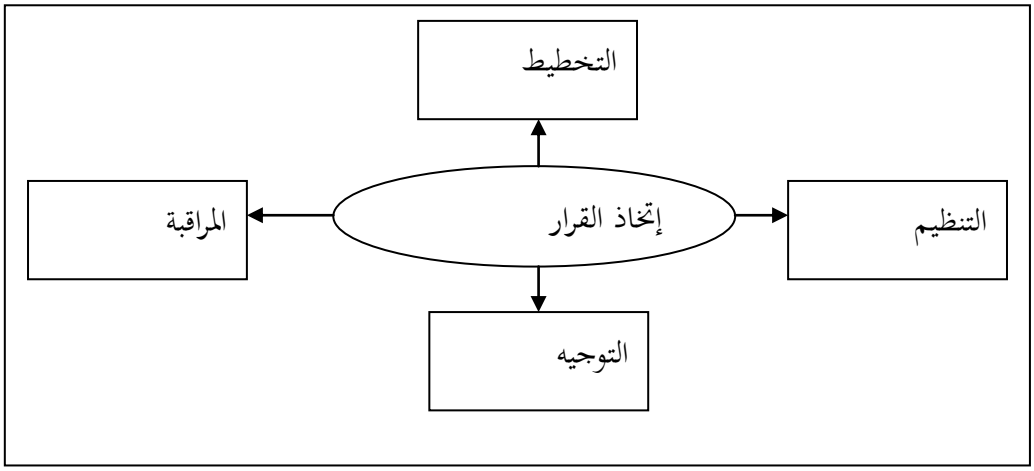
ولذلك تعد عملية اتخاذ القرارات عملية هامة ومكملة لوظيفته التخطيط، أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية، ومنه تظهر أهمية اتخاذ القرارات بتبيين:[1]

- نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية، وظيفية، استشارية)
- درجة تفويض السلطة (المركزية و اللامركزية)
- المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب
- العلاقات بين الأقسام والإدارات
-خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة

ونرى أيضا وظيفة التوجيه لها علاقة وثيقة بعملية اتخاذ القرارات، فتتخذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين:

- الأسلوب الأفضل في توجيه وإصدار الأوامر والتعليمات
- الوسائل المستخدمة في التحفيز (مادية، معنوية، الإثنين معا)
- طرق الإشراف المتبعة.

[1] د/ عبد الغفار الحنفي، ، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 150



الشكل رقم 07: عملية اتخاذ القرارات السليمة للعملية الإدارية

المصدر: نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 1996، ص20

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

- النشاطات التي تخضع للرقابة
- أنواع المعلومات المطلوبة للرقابة
- الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات

فكل هذه الوظائف لا يتحقق تنفيذها إلا إذا تم إتخاذ القرارات بشأنها وجميع النشاطات الأخرى المتعلقة بها.

المطلب الثاني: أنواع القرارات ومراحل اتخاذها

تنقسم القرارات من حيث مدى احتياجها للمعلومات إلى تقسيمين، فهي من ناحية قد تكون قرارات مبرمجة أو قرارات غير مبرمجة، ومن ناحية أخرى قد تكون قرارات فردية أو قرارات تنظيمية.

وكذلك تمر عملية اتخاذ القرارات بخطوات متعددة تتعلق بحل مشكلة معينة وإزالة المعوقات التي تعترض الأهداف التنظيمية.

أولا: أنواع القرارات

1) القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

– القرارات المبرمجة:

تعني القرارات المبرمجة (Programmable décision) الاستجابة الفورية للسياسات السابق تطبيقها من جانب الإدارة، حيث يمكن لهذه الإدارة إعداد (قاعدة القرار)، تتبعها كلما عزمت على اتخاذ القرار المعتاد أو المتكرر، ومن ثم يمكن تحديد هذا القرار المتعين اتخاذه بواسطة مجموعة خطوات متتابعة.

ومن أمثلة هذه القرارات القرار الصادر بالترقية بالأقدمية أو بمنح إجازة اعتيادية أو بالتصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمي، وفي مثل هذه الحالات تصدر الإدارة ما يمكن تسميته بالقرارات المبرمجة.[1]

– القرارات غير المبرمجة: (Non programmable décision)

[1] د/ مصطفى يحي حلمي، الرجع السابق، ص 34

يقصد بالقرارات غير المبرمجة قرارات تصدر بشأن المشاكل غير عادية والمتشابكة، وغير معروفة مسبقا، أو غير متكررة وهي عادة ما تكون مشاكل معقدة وتحتاج إلى وجود نظام معلومات جيد تستطيع الإدارة الرجوع إليه عند اتخاذ القرار.

ومن أمثلة هذه القرارات القرار الصادر بإنشاء إدارة جديدة في إحدى الجهات الحكومية، أو تحديد سياسة الأجور.

2) القرارات الفردية والقرارات التنظيمية[1]

– القرارات الفردية:

يقصد بالقرارات الفردية في هذا المجال تلك التي يتخذها شخص واحد، دون أن يشاركه أحد في ذلك.

وفي هذه القرارات تتأثر عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها بالخبرات السابقة والأحكام الشخصية لمصدر القرار، وتعتمد على قدراته المعرفية والإدراكية وهي بالطبع قدرات محدودة.

–القرارات التنظيمية:

ويقصد بها القرارات التي تصنع بالمشاركة بين أكثر من شخص. وفي مثل هذه القرارات يتعين أن يتم تصميم نظم معلومات بشكل يسمح بدعم القرارات الجماعية.

3– القرارات الوصفية والقرارات الكمية:[2]

– القرارات الوصفية:

[1] محمد السعيد خشبة، المرجع السابق، ص103

[2] د/ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1998، ص 255

ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لسلطة اتخاذ القرار، وخبراته ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

– القرارات الكمية:

وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لدى متخذها، وكما تتطلب الاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يحقق أكبر فائدة للمنظمة الإدارية.

ويفترض في هذا القرارات الاعتماد على وضوح الأهداف وموضوعيتها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، والقدرة على تفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في اختيار البديل المناسب.

ثانيا: مراحل اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل متعددة وهي:

1– تحديد المشكلة:

إن القرار الإداري لا ينشأ من العدم، وإنما تسبقه مرحلة التعرف على المشكلة وإن تحديد المشكلة أمر مهم لأننا نصير بدونها بلا هدف واضح، كما أن عدم وضوح المشكلة وفهمها يؤدي إلى ضياع قدر كبير من الوقت والجهد في تجميع معلومات غير ملائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة.

ويمكن تقسيم المشاكل إلى ثلاثة أقسام:[1]

– **المشاكل التقليدية:** وهي التي تتكرر بصورة دائمة.

[1] رضا صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص370

– **المشاكل الحيوية:** وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المؤسسة.

– **المشاكل الطارئة:** وهي التي تحدث دون مؤشرات بحدوثها.

2– تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها:

في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، ومن أكثر الأخطار التي تقع عند اتخاذ القرارات سببها عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة.

3– تطوير البدائل:

يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة والمتاحة للتعامل مع المشكلة وحلها وتوجد عدة بدائل لحل المشكلة[1]، ويعتمد تطوير البدائل على التخيل و الابتكار، وإجراء البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالمشكلة.

4– تقييم البدائل:

بعد الحصول على البدائل المناسبة يتم تقييمها، ولا ينبغي أن تتم عملية التقييم بعد كل بديل لأن ذلك يؤثر سلبا على عدد الحلول التي يمكن تطويرها، وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل ومزاياه وسلبياته.

5– إختيار البديل الأمثل:

[1] د/ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 231

في الاختيار بين البدائل المختلفة يمكن استخدام ثلاث منطلقات لاتخاذ القرارات وهي: الخبرة والتجربة، البحث والتحليل[1]، وإن الاعتماد على الخبرة كأساس لاتخاذ القرار أخذ اهتمام أكبر مما يستحق، وإن البعض ينادي بأسلوب التجربة كطريقة علمية بأن يتم تجربة البدائل المختلفة لاكتشاف ما يحدث.

6- المراقبة:

لا تنتهي عملية اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل، وإنما لا بد من وضع القرار موضع التنفيذ بإبلاغه للمعنيين بأمره، كما تتطلب هذه المرحلة شرح وتفسير القرار للقائمين بتنفيذه.

المطلب الثالث: مستويات وظروف اتخاذ القرار

أولا: مستويات اتخاذ القرار

يمكن تقسيم عملية اتخاذ القرارات من حيث مدى أهميتها إلى ثلاثة مستويات هي:

1- المستوى الاستراتيجي: Strategic level

وهو المستوى الخاص بالقرارات المرتبطة بالمستقبل، وخاصة بالخطط طويلة الأجل التي تؤثر على المنشأة كلها، أي القرارات المتعلقة بكيان التنظيم الإداري كله ومستقبله والبيئة المحيطة به.

وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي، وضخامة الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار التي تحدثها في مستقبل التنظيم، ونظرا لأهمية الآثار المترتبة على هذه القرارات فإن الاختصاص بها يكون منوطا بالإدارة العليا، باعتبارها قرارات رئيسية وهامة تتطلب قدرا كبيرا من الجهد والوعي والإدراك للآثار المتوقعة لها.[2]

---

[1] رضا صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، المرجع السابق، ص 371

[2] د/ نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 1998،ص 251

2- المستوى التكتيكي: Tactical level

وهو المستوى الخاص بالقرارات المرتبطة بالأنشطة المتوسطة أو قصيرة الأجل، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، وترجمة الخطط التي وضعتها الإدارة العليا.

ومن هذه القرارات تلك الخاصة بتكوين الموازنات المالية، والقرارات الخاصة ببناء الهيكل التنظيمي للإدارة وتقسيم العمل فيها، وتحديد قنوات الاتصال فيما بين الوحدات المكونة لها.

وفي حين أن اتخاذ القرار الاستراتيجي عبارة عن نشاط تخطيطي فإن القرار التكتيكي عبارة عن خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة. وهذا النوع من القرارات نادرا ما تطبق في شأنه نظام القرارات المبرمجة[1]، وذلك لأنه يحتاج إلى مجهود من سلطة اتخاذ القرار في صناعة هذا القرار وتحديد مضمونه، في ضوء الظروف المحيطة به.

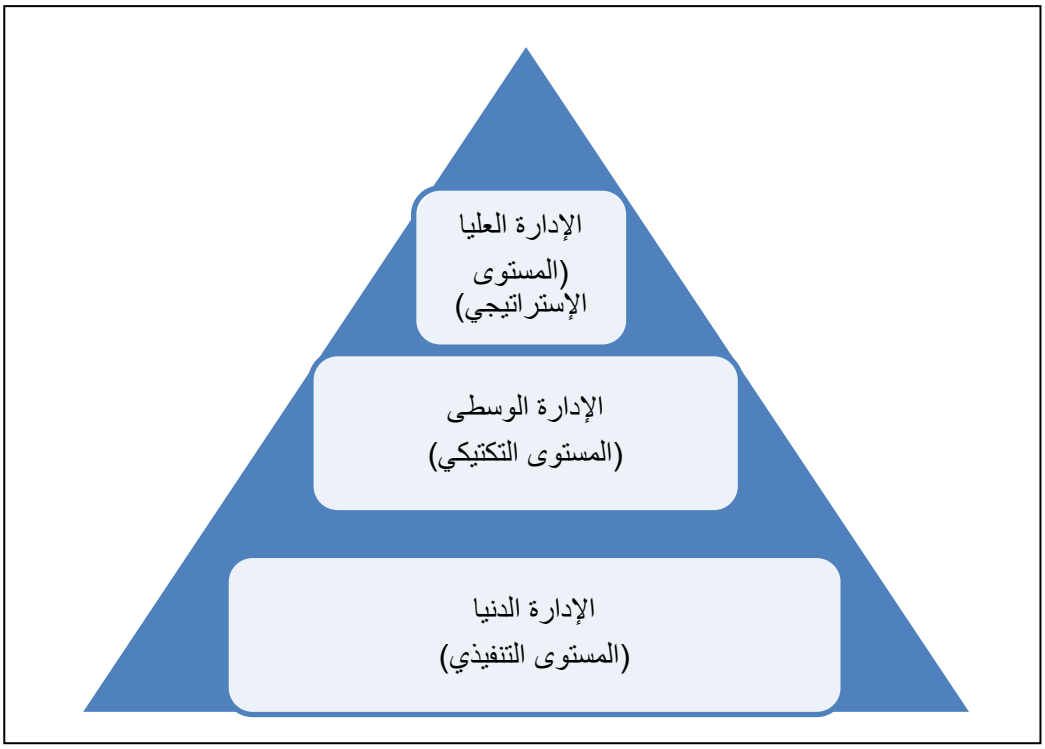
3- المستوى الفني أو التنفيذي: Technical level

وهو المستوى الخاص بالقرارات المرتبطة بتنفيذ الأنشطة اليومية أو قصيرة الأجل. وفي هذا المستوى من القرارات لا تحتاج الإدارة إلى بدل الجهد، وإنما يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها.

وهذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب وأوامر معينة خاصة بعمليات رقابية وتخطيطية، بمعنى أن القرارات تكون محددة مسبقا، وعلى متخذ القرار أن يراعي الالتزام بها، ومنها الجداول الخاصة بحضور وانصراف العاملين.

ومن المعلومات اللازمة في هذا الشأن تلك المتعلقة بالأداء الحالي لكل قسم من الأقسام الإدارية

[1] د/ محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات ، المفاهيم – التحاليل – التصميم طبعة 2000، ص 109



المصدر: محاضرة الأستاذة بن موسى ،المقياس إدارة الموارد البشرية ، إدارة وتسير مؤسسة ،2014/2013

الشكل رقم :08 مستويات إتخاذ القرار

ثانيا: ظروف اتخاذ القرار

يمكن التمييز بين ثلاث حالات في ظل ظروف اتخاذ القرار وهي:

1- التأكد التام:

في هذه الحالة تتوفر كل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرارات، كما أن البدائل متوفرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروف ومعلوم، وليس هناك مجال لعامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده.

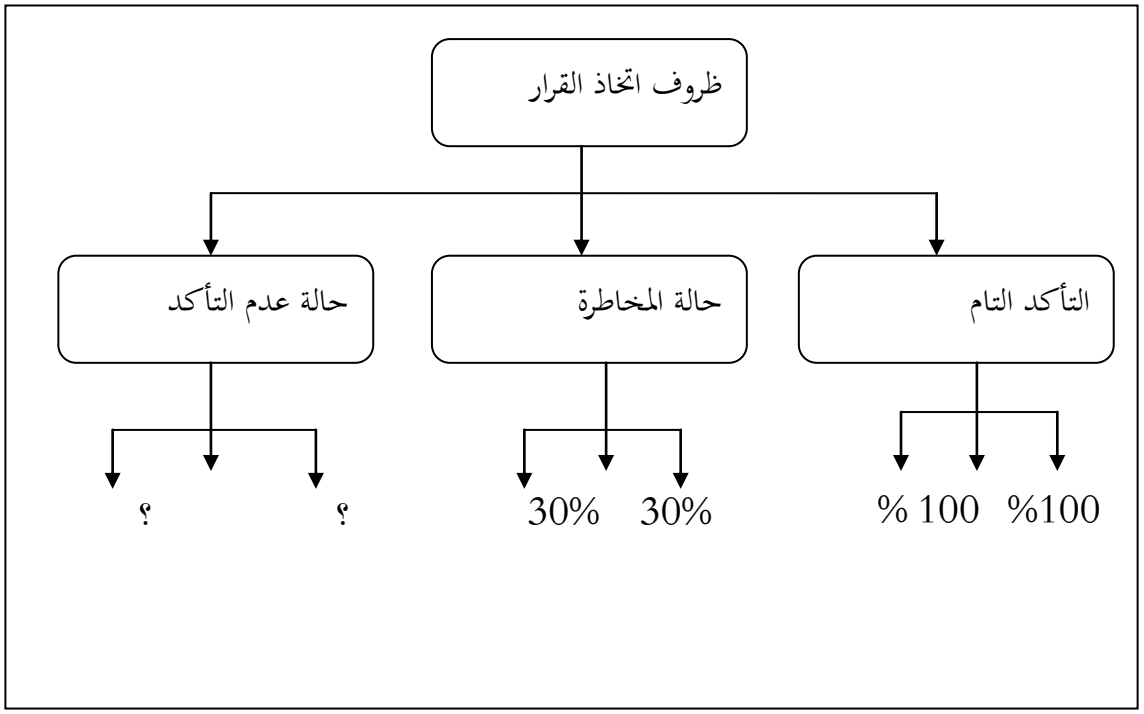
2- حالة المخاطرة:

تتميز هذه المرحلة بتوفر معلومات جزئية لمتخذ القرار، أي معلومات غير كافية لكنها تسمح لمتخذي القرار بمعرفة المستقبل على وجه الإحتمال، وتلعب هنا قدرات متخذي القرارات على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرار المتخذ.

3- حالة عدم التأكد:

هذه الحالة هي الأكثر صعوبة، لأن البدائل واحتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة.[1]

[1] د/ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة ، معلومات – اتصالات – إتخاذ القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ،2000 ص 255



المصدر: جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص241

الشكل رقم 09: ظروف اتخاذ القرار

المبحث الثاني: الرشد في اتخاذ القرارات والمشاكل التي تعترض ذلك

المطلب الأول: الرشد في اتخاذ القرارات والمداخل المساعدة في ذلك

لقد انتقد رواد الفكر الإداري السلوكي الفكر الكلاسيكي، القائل بالرشد المطلق في اتخاذ القرارات، والذي يعير للمؤسسة نظاما مغلقا، فقد نظروا إلى المؤسسة على أنها نظام يتفاعل مع المحيط والقيود المتعلقة به وعملوا على إعادة النظر في مفهوم الرشد.

وقد كان هربت سيمون أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار، فقد لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرارات وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضوع الدراسة ذلك لأن الحل الأمثل في فترة زمنية أخرى[1]. كما قد لا تتوفر لدى الفرد الإمكانيات والوقت اللازمين لدراسة جميع البدائل وتحديد نتائج كل منها، لذلك يواجه الكثير من العراقيل تحول بينه وبين الحل الأمثل.

وقد اقترح سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه، وذلك للتخفيف من تعقيد هذه المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى ما يلي:[2]

– الرشد الموضوعي:

وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إليه لتعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار.

---

[1] د/ ناصر أيوب، مرجع سبق ذكره، ص33

[2] د/ أحمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 339

– الرشد الشخصي:

وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد أخذ القيود والضغوط التي تحدد قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار.

كما فرق Simon بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية، كما أضاف أن يكون السلوك رشيد بصورة واعية أي أنه يعرف نتائج الحلول التي يقدمها والوسائل المستعملة وأن يكون السلوك رشيدا بصورة معتمدة.

هناك مدخلين رئيسيين يمكن من خلالهما ترشيد القرار الإداري، فلكل مدخل من هذه المداخل حالات يمكن تطبيقها حتى يكون أكثر فعالية ورشد.

1– المدخل الفردي:

يعني هذا المدخل أنه العملية التي يتم بها تركيز قوة اتخاذ القرارات على الفرد الواحد، وهو شخصية المدير دون المشاركة للجماعة في اتخاذ القرار سواء بمناقشة المعلومات والاقتراحات والآراء، أو بتقويمها وهو ما يسمى بنظرية الفرد الواحد لاتخاذ القرار.

2– المدخل الجماعي:

ويدعوا هذا المدخل الإدارة بالمشاركة، ويشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

انطلاقا من الأساس الذي يثبت بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فإن أي مؤسسة تتأثر قراراتها الإدارية بعوامل عديدة، وقد يكون تأثيرا سلبيا عليها أو إيجابيا.

وقد تكون بعض العوامل حافزا لاتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب، كامتلاك المؤسسة لنظام معلومات جيد أو كفاءة متخذ القرار من حيث الخبرة والمؤهلات والقدرات العلمية.

1- العوامل الإنسانية:

يعتبر مدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة التي تؤثر في رشد وفعالية القرار الإداري، لأنها تعطي معلومات وتوضح البدائل أمام متخذ القرار، فيختار بديلا معينا. وقد أكدت الدراسات أن أساليب متخذي القرار تتأثر بعوامل شخصية نابعة من شخصيتهم.

ومن العوامل الشخصية المؤثرة في اتخاذ القرار، نجد القدرات الإبداعية والابتكارية لمتخذ القرار، كذلك تلعب الخبرة دورا مهما وهذا من خلال قدرات متخذ القرار على ربط معطيات القرار مع القرارات السابقة.[1]

2- العوامل التنظيمية:

إضافة إلى العوامل الإنسانية هناك أيضا بعض العوامل والجوانب التنظيمية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار وتتمثل هذه العوامل في:[2]

-القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار:

وبدوره يتمثل في نمط التنظيم الإداري، كما يعتمد على نوع القرار وأهميته وعلى مدى ملائمته للظروف البيئية.

[1] د/ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 200

[2] نفس المرجع، ص 292

ويعد تعدد المستويات الإدارية في التنظيم من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، بحيث كلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي للمنظمة كلما كانت قراراته أكثر أهمية.

– الاتصالات الإدارية:

إن سلامة القرارات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يقوم بها متخذ القرار للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

– التفويض واللامركزية:

يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرار وخاصة بالنسبة للمعايير في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية.

كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة ويوضح أرنست ديل (Ernest.Dale) العلاقة بين درجة اللامركزية واتخاذ القرارات بقوله: أن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارت تزداد في الحالات التالية:[1]

– كلما ازداد عدد القرارات المتخذة من المستويات الإدارية الدنيا.

– كلما ازدادت أهمية القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا.

– كلما اتسعت دائرة تأثر الوحدات الإدارية بالقرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق سرعة في اتخاذ القرارات وتوفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا.

[1] د/ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 293

3- العوامل الثقافية:

لم يأخذ مفهوم ثقافة المنظمة بعده الحقيقي إلا أنه في بداية الثمانينات وخاصة استعماله في مجال إدارة الأعمال عن هذا المفهوم معقد ولا يوجد تعريف محدد متفق عليه ويعبر عن العلاقة بين المنظمة واتخاذ القرار. كما تعتبر ثقافة المجتمع من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها من مجتمع وإلى مجتمع، ومن ثم فلابد من مراعاة الآثار الاجتماعية والثقافية عند اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: مشاكل ومعوقات عملية اتخاذ القرار

تتعدد وتتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، وأهم هذه المعوقات الناجمة عن الاتصالات هي تلك التي تتلخص في النقاط التالية:

* تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للمسيرين على المرؤوسين، ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الاتصالات بين المستويات وكذلك بين المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي، يترتب على ذلك صعوبة إحكام عملية التوجيه وصعوبة استخدام أدوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى:

1- إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، ومن الآثار السلبية التي تنعكس على عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة هي:

- القرارات يمكن أن تصبح أقل حكمة وربما تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التي يعملها المسير تزيد بحيث تصبح غير إنسانية.

- الميل إلى 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 والتأخيرات وهذا يعني أن القرارات التي يتخذها المسير أو المدير تكون مبنية على أفكار الغير، بدلا من أن تكون مبنية على أفكار متخذ القرار نفسه، لعدم توفير الوقت لديه لكي يفكر بنفسه أو مع مستشاريه.

2- تشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى قلة الاتصال بين هذه الوحدات، والأقسام أو بينها وبين الإدارة المركزية، إذ أنها تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية.

3- مدى طول خط السلطة، هو الخط الذي يمر عن طريقه رسميا جميع الاتصالات من وإلى المدير أو المسير، يترتب عليه زيادة المسافة بين المدير والمرؤوسين وزيادة صعوبة إيصال المعلومات الصاعدة والنازلة عن المشكلة محل القرار، وهذا كله يؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

- تأثر المسيرين بثقافاتهم ومدى تأثير هذه الثقافة على اتخاذ القرارات بالعادات والتقاليد والقيم السائدة بينهم، وتأثيرها أيضا على ثقافة المؤسسات الأخرى والمؤسسة ككل.

- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهي تعد المرحلة الخاصة بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وسلامة وفعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاءة المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار.

- عدم توفر النوع المطلوب من المعلومات والبيانات، وكثرة القواعد والتعليمات التي تصدر من جهات مختلفة.

- طول الوقت اللازم لجمع هذه البيانات والمعلومات ونقصها لاتخاذ القرار وعدم دقتها أو حداثتها.

- قصور بعض المؤسسات عن استعمال أجهزة ووسائل حديثة للحصول على المعلومات.

ومن المشاكل أيضا التي تواجه المسيرين في اتخاذ القرارات عدم إحساسهم بالاطمئنان والأمان، حيث تبدو مظاهر ذلك في خوف المسيرين من المسؤولية، وتردد البعض وإحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجزئية للمشاكل الطارئة، ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان على سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع النظام.

خلاصة الفصل

إن مراحل اتخاذ القرارات تبدو من الأول سهلة وبسيطة، لكن مهام تقضي الحقائق والتحليل، واكتشاف العلاقات المتصلة وتحديد المسائل الأساسية وخلق أعمال جديدة، كلها مهام على جانب كبير من الصعوبة، وتمثل تحديات حقيقية لأفضل المديرين، لهذا سنعرض بعض الحلول للمشاكل والتي تساعد على زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

فالاعتماد على نطاق التمكن الواسع والذي يمكن الاستدلال عليه من خلال زيادة عدد رؤساء الأقسام المسؤولين أمام المسير، له آثار إيجابية على اتخاذهم للقرارات على أساس أنه من خط السلطة، هذا معناه زيادة وسرعة الفهم بين المدير ومرؤوسيه بناء على معلومات واضحة.

كما أن ممارسة اللامركزية وتفويض السلطة في اتخاذ القرار لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة للمؤسسة أمر مطلوب، فقد تتوافر لدى الأقسام والإدارات معلومات أشمل وأدق، مما لو تتوفر لدى الإدارة العليا للمؤسسة، هذا فضلا عن أن موقع هذه الوحدات والأقسام يكون في أفضل الظروف.

من الحلول أيضا أن يراعي المسيرون القيم الاجتماعية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، والتي لها تأثير كبير على سلوك المسيرين واتجاهاتهم.

و لعملية صناعة القرارات علاقة مع سياسة الاتصال و نظام المعلومات ، و سنتطرق لهذه العلاقة في الفصل الموالي .

تمهيد

تعمل نظم المعلومات على جمع البيانات بطريقة متكاملة وتحويلها إلى معلومات ثم تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب من أجل ضمان تدفق المعلومات وتبادلها بين مراكز الأنشطة المختلفة في المؤسسة، وإن وصول هذه الأخيرة إلى مستخدميها في الوقت المناسب وبالمواصفات الكمية والنوعية المطلوبة يتطلب توفير نظام اتصال يعمل على إيصال المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة، ويضمن الفهم الجيد للقرارات من طرف المعنيين بها، وإن توفر نظام اتصال فعال يعتمد على اختيار وسائل الاتصال المناسبة ويعتمد أيضا على مقومات تعمل على توضيح القرارات.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح هذه الأفكار وهذا من خلال المباحث التالية:

أولهما يتعلق بدور الاتصال في صنع القرار، بما فيها علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرارات، دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات، أما المبحث الثاني فيدور مضمونه حول دور نظام المعلومات في صنع القرار، بما فيها أيضا أهمية المعلومات في صنع القرار، ودور نظم المعلومات خلال مراحل صنع القرار.

المبحث الأول: دور الاتصال في صنع القرار

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات.

المطلب الأول: علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرارات

إن الاتصال عملية أساسية وحيوية ومستمرة باستمرار المؤسسة و للاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة عليها بالإضافة إلى العديد من العمليات الأخرى كالرقابة والتقييم، فأهمية الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤكد العلاقة الموجودة بينهما فكيف ذلك؟

في الحقل الإداري إن المشكلة الأولى المعاصرة هي مشكلة الاتصال في الإدارة ويركزون في اعتقادهم هذا على أن الإدارة تواجه مشكلة صعبة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العملية الإدارية، ولا شك في أن الاتصالات ضرورية ولا يمكن إغفال أهميتها بمثل ما تكون عليه القرارات بالنسبة للمدير، لأن عملية الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية فكلاهما يعتمد على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات والقرارات تبرز في مدى الصلة بين العمليتين وخضوعهما لظروف واحدة، أو عندما نجد أن المدير هو المطالب بالاثنين معا بصفته يشغل المركز القيادي المعين في التنظيم.

والقرار الإداري عادة ما يتخذ بناءا على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف وهذا ما يدعم من أهمية وقوة القرارات بل ويزيد فعالية هذه القرارات[1]، وما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات هو أن

[1] د/ أحمد المصري، مرجع سابق، ص 231

الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات حيث تمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية ومن خلال التسلسل الرئاسي أو التتابع الهرمي القائم، سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس، وما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب.

وبمثل ما تكون هذه الاتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية، نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات.

إذن للإتصال علاقة وثيقة باتخاذ القرارات، وهذا ما دفعنا إلى البحث عن دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات، وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: علاقة الاتصال بإتخاذ القرارات

إذا كانت الاتصالات ضرورية للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال فللاتصال دور في رفع فعالية اتخاذ القرارات يتضح فيما يلي:

1- تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات، فالمعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد متخذ القرار اتخاذ قرارات سليمة حتى أنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة تسمى الإدارة بالمعلومات، أي أن كل سلوك وتصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والبيانات

والمعلومات الصحيحة والدقيقة والملائمة للاحتياجات وفي الوقت المناسب والكافية للاحتياجات، كما يجب أن تبتعد المعلومات عن التحيزات والضغوطات والتحريف، فمتخذ القرار في إدراكه وعند اتخاذ القرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.

وتتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة، ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم، ويشعرهم بأن حديثهم يلقى عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم، وإذا أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

ومن الطرق الأخرى لحصول متخذ القرار على المعلومات المطلوبة طرق الاتصال غير الرسمي، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي، التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية فعالة في حصول المدير على معلومات قد لا يمكنه الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي، وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول أيدي كل العاملين في التنظيم وبصورة علنية إما لأنها معلومات سرية أو لأن خطوط الاتصال الرسمية لا تكون كافية لنشر هذه المعلومات.[1]

ويرى فريق من كتاب الإدارة أن هناك بعض المخاطر قد تترتب على استخدام الاتصالات غير الرسمية من قبل المدير في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وأن ضرر هذه الاتصالات أكثر من نفعها في

[1] www.naus.edu.sa فيحان محيا عليوش المحيا العتيبي، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية للعاملين في المديرية العامة للجوازات، مدينة الرياض، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية في العلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، 2004

مجال اتخاذ القرارات، وحجتهم في ذلك أن هذه الاتصالات تعمل على نقل الشائعات والمعلومات غير الصحيحة، وأن الوسائل التي تستخدمها لا تكون دقيقة كالاتصالات الرسمية.

إلا أن فريقا آخر من كتاب الإدارة وهو الغالبية يرى أن أصحاب الرأي الأول يبالغون في التحذير من مخاطر الاتصالات غير الرسمية، ويؤكد هذا الفريق أن شبكة الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم وإن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تحمل الأخبار والمعلومات الصحيحة والحقائق بجانب ترويج الإشاعات وهذا ما توصل إليه "دافيز" نتيجة إحدى دراساته من أن 90% من المعلومات والأخبار التي تنقل لمراكز اتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصالات غير الرسمية صحيحة، ولاحظ من خلال الدراسة أن الاتصالات غير الرسمية تنقل الأخبار قبل وصولها بالطريق الرسمي للمديرين بسرعة أكبر من مخاطرها.[1]

2- التغذية العكسية:

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

[1] د/ نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 291

3- ضمان عدم تحريف المعلومات:

إن التحريف الذي تتعرض له المعلومات والذي يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات يعود لأسباب عدة لابد من تجنبها وأهمها هي:

3-1- كثافة الاتصال:

كثيرا ما يواجه العامل سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها إليه مديره والتي لا يتمكن من فهمها فليس من الضروري أن زيادة المعلومات يساعد على تحقيق فهم أفضل.[1]

3-2 حجز المعلومات والإشاعة:

يرغب أغلب المديرين بالسيطرة على ما يدور في المؤسسات التي يؤطرونها، وذلك بسعي الجميع إلى مراقبة المعلومات المتداولة داخل الحيز، فمن يملك معلومات أكبر حول موضوع ما يستطيع اتخاذ قرارات تؤهله للتكيف بشكل أفضل مع الإشكاليات على عكس الفرد الذي لا يسيطر إلا على معلومات أقل، حيث يكون عرضة لاتخاذ قرارات غير مناسبة أو غير رشيدة.

3-3- زيادة عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم:

إذا زاد عدد المستويات الإدارية فإن المعلومات الصاعدة من مراكز التنفيذ إلى الإدارة العليا أو التعليمات والقرارات الهابطة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا تتعرض للعديد من عمليات التفسير والحذف، أما إذا قل عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم، التي تمر بها المعلومات، فإن هذه المعلومات تنجوا إلى حد كبير من أضرار تلك المخاطرة، علاوة على حرص عمليات الاتصال في عدد محدود بين العاملين مما يزيد من فرص التفاهم المتبادل ويرفع بالتالي من كفاءة وفعالية الاتصال.

[1] د/ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، مرجع سابق، ص 251

3-4- تحريف مضمون الرسالة:

في بعض الأحيان يعطي المديرين للعاملين الفرصة بنقل المعلومات إليهم بطريقة غير الطريقة الرسمية والمستعملة في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بنقل معلومات غير صحيحة عن العاملين.

3-5- عدم وضوح الرسالة المراد نقلها:

إن الاتصال الفعال يتطلب من المرسل أن يوضح في رسالته أفكاره بدقة وأن يحرص على أن يكون مضمون الرسالة واضحا في ذهنه قبل أن يقوم بتبليغه.

وحتى نتفادى التحريف الذي تتعرض له المعلومات لابد من تقديم الحلول التالية:

- توضيح مضمون الرسالة المراد نقلها، مع ضرورة إشراك المعنيين بتنفيذ القرارات في صياغتها من البداية وحتى النهاية.

- زيادة التفاعل والتبادل بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن الأسفل إلى الأعلى.

- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات التي تعطيه هذه الاتصالات.

- قبول الإدارة لسماع كل الأخبار وليس فقط الأخبار الجيدة، وهذا لتجنب تحريف المعلومات.

- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

- اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات وتبليغ القرارات.

المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في صنع القرار

يقصد بالقرار في مجال نظم المعلومات عملية اختيار البديل الأمثل من بين بدائل أخرى متاحة لحل مشكلة ما، ويعرفه البعض بأنه "عملية إنتاج معلومات تلبية لبيانات أو معلومات مدخل آخر نتيجة فعل معين".[1]

فالمعلومات تؤدي دورا هاما ورئيسيا في عملية صنع القرار الإداري، وهذا الدور يحدده إطار معين يتمثل في المستوى الإداري الذي يتم فيه اتخاذ القرار، والمراحل التي تمر بها عملية اتخاذه وطبيعته ونوع هذا القرار.

المطلب الأول: أهمية المعلومات في صنع القرار[2]

تشكل المعلومات أساس القرار الناجح، فكفاءة القرارات تعتمد على توافر وتكامل المعلومات الضرورية، حيث يعتمد القرار الرشيد على مقدار ما يتوفر من بيانات ومعلومات للإدارة حتى يتم تحديد البدائل واتخاذ القرار في حالة التأكيد والابتعاد عن العشوائية والعمل على توفير معلومات لكل المتغيرات التي تؤثر على القرار الإداري، ويساعد توافر المعلومات الجيدة واستخدام التكنولوجيا الملائمة في معالجتها على تحقيق فوائد عديدة للإدارة والتنظيم والأفراد ونذكر منها:

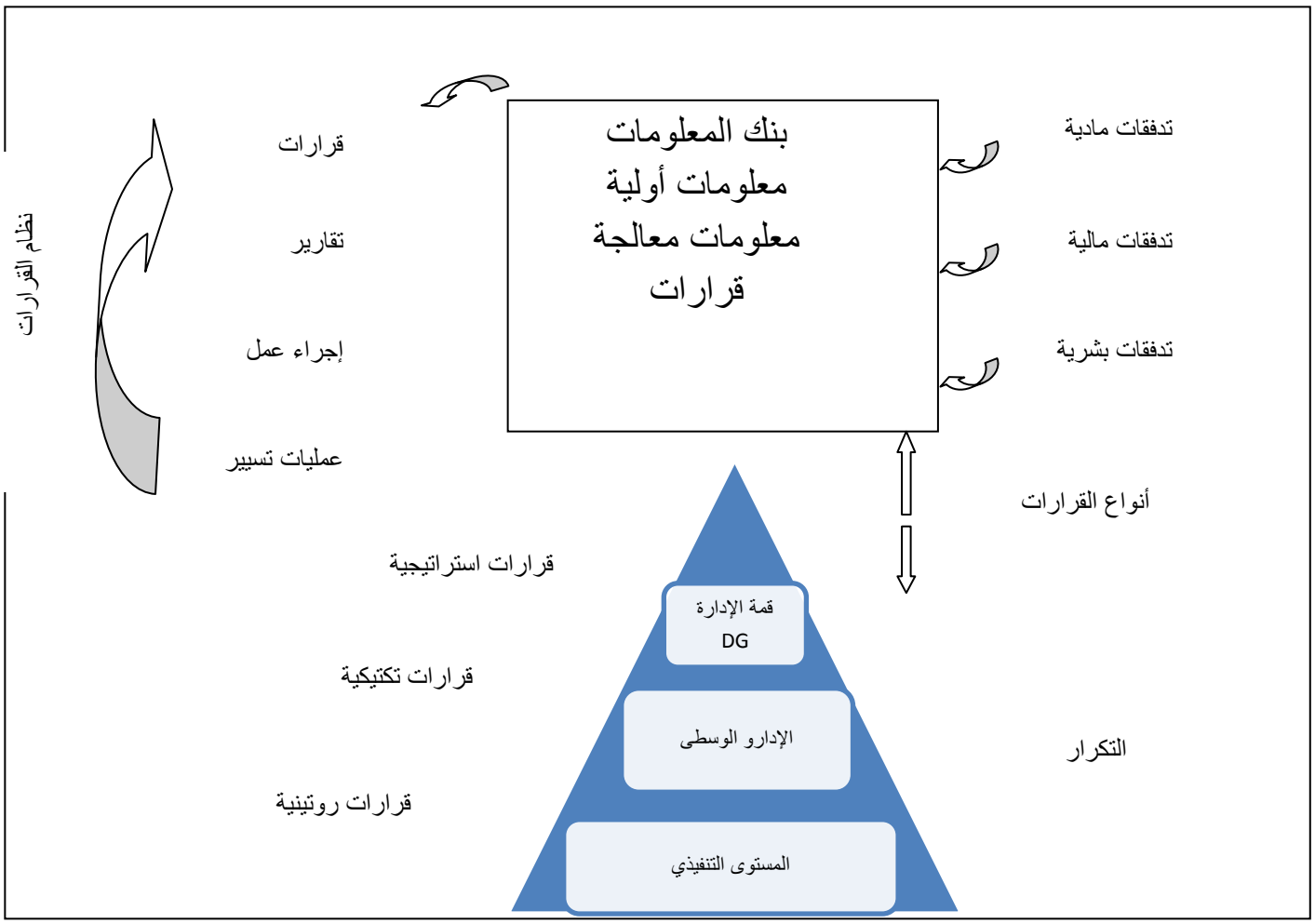
1- تنمية وزيادة إدراك المدير لاتخاذ القرار السليم.

2- تشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات.

3- زيادة الأداء وتوفير التكاليف.

[1] د/ محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات الحديثة على الكمبيوتر، المرجع السابق، ص 480

[2] د/ فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 147



الشكل رقم 10: **العلاقة بين المعلومات والقرارات**

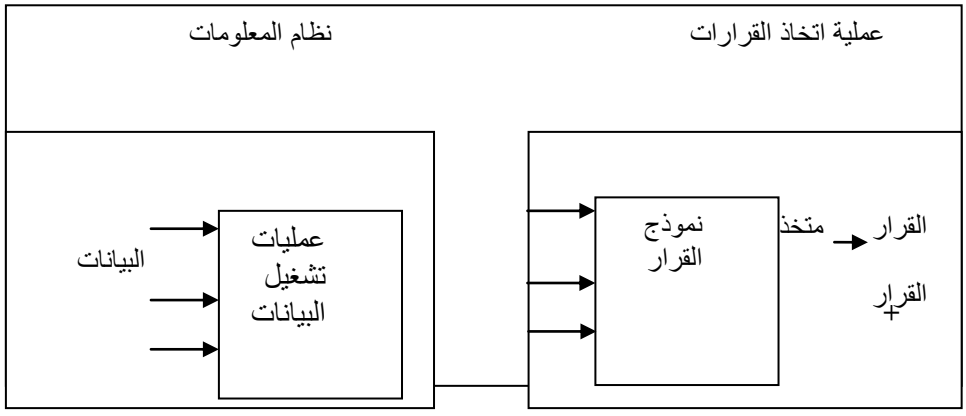
المصدر: د. محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، طبعة دار الشروق 2001 ، ص481.

وتعتبر حاجة التنظيم للمعلومات والبيانات من العناصر الأساسية لنجاح الإدارات بمختلف مستوياتها ويلاحظ ذلك من خلال:

– **حاجة الإدارة العليا**: حيث تحتاج هذه الإدارة إلى معلومات وبيانات لغاية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية، ومعرفة بيئة العمل الخارجية والمؤسسات المنافسة، إضافة إلى الحاجة للمعلومات لغاية وضع الخطط ورسم السياسات.

– **حاجة الإدارة الوسطى**: حيث تحتاج هذه الإدارة إلى معلومات تتضمن كل ما يتعلق بالأنشطة والوظائف والمعلومات الضرورية على سير عمليات التشغيل والأداء والتقييم وعمليات الإنتاج.

– **حاجة الإدارة التنفيذية**: وهنا لابد من توافر معلومات وبيانات تفصيلية ضرورية لسير العمليات التشغيلية وكتابة التقارير ورفعها للإدارة العليا والإدارة الوسطى لتسهيل العمل الإداري، وتوفير معلومات لكل الأفراد وكل المستويات الإدارية.



الشكل 11: العلاقة بين أنظمة المعلومات وعملية اتخاذ القرارات

المصدر: د/ موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص162

إن الهدف من استخدام نظام المعلومات في المؤسسة هو زيادة فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات ولذلك فإن البحث عن نظام معلومات يمتاز بالفعالية هو مطلب كل مؤسسة لرغبتها في انعكاس فعالية النظام على نشاطات المؤسسة، هذا بالإضافة لما تلعبه الفعالية في تقدير نجاح أو فشل نظام المعلومات كأحد العوامل المؤثرة في ذلك.

المطلب الثاني: دور نظام المعلومات خلال مراحل صنع القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار أساسا عملية اختيار بين عدة بدائل مرتبطة بموقف معين، ويقع الاختيار على أفضل هذه البدائل وأهمها في تحقيق الهدف المنشود، ويعبر عن هذه العملية بـ"الرشد"، فالقرار الذي يتبع بشأنه هذا الاختيار الصحيح هو قرار رشيد، وهو ما يجب أن تكون عليه عملية اتخاذ القرار.

وتتضمن عملية اتخاذ القرار ثلاثة مراحل رئيسية، مرحلة تحديد أو تشخيص المشكلة، مرحلة تحديد وتقييم البدائل المطروحة ومرحلة اختيار البديل المناسب لاتخاذ القرار ويكون للمعلومات دور في كل مرحلة من هذه المراحل.[1]

1- مراحل اتخاذ القرارات:

تستند العديد من الكتابات في تحليلها لعملية اتخاذ القرارات إلى تصنيف مراحل اتخاذ القرارات إلى الاستخبارات، التصميم والاختيار.

1-1- **الاستخبارات**: تتعلق هذه المرحلة بتعريف ووصف المشكلة الخاصة بالقرار، وعادة تظهر الحاجة إلى اتخاذ قرار معين عندما يكون شعور بعدم الرضا من الوضع القائم، أو في حالة الرغبة في وضع مستقبل أفضل، وتختص هذه المرحلة أيضا بمسح البيئة (داخلية وخارجية) بحثا عن مواقف تستدعي اتخاذ القرار،

[1] د/ محمد السعيد خشبة، المرجع السابق، ص 109

وتفيد نظام المعلومات في التعرف على المشكلات من خلال التقارير التي تشير إلى حالات الانحرافات عن المعايير الموضوعة مسبقا، بينما يتطلب توصيف المشكلات نشاطا مكثفا لجمع بيانات حول المشكلة وأسبابها ومجالها، و المسؤول عنها والآثار المترتبة عليها.

1-2- **التصميم:** تتضمن مرحلة التصميم تحديد بدائل حل المشكلة، وتقييم هذه البدائل، ويتكون كل بديل من مجموعة التصرفات التي قد يؤدي القيام بها إلى حل المشكلة، وتستغرق عملية توليد البدائل وتجميع المعلومات وقتا طويلا من المديرين ويمكن لنظام المعلومات تدنية تلك الجهود من خلال توفير إمكانيات الاتصال السريع والسهل بقواعد البيانات باستخدام لغات مألوفة للمستخدمين.[1]

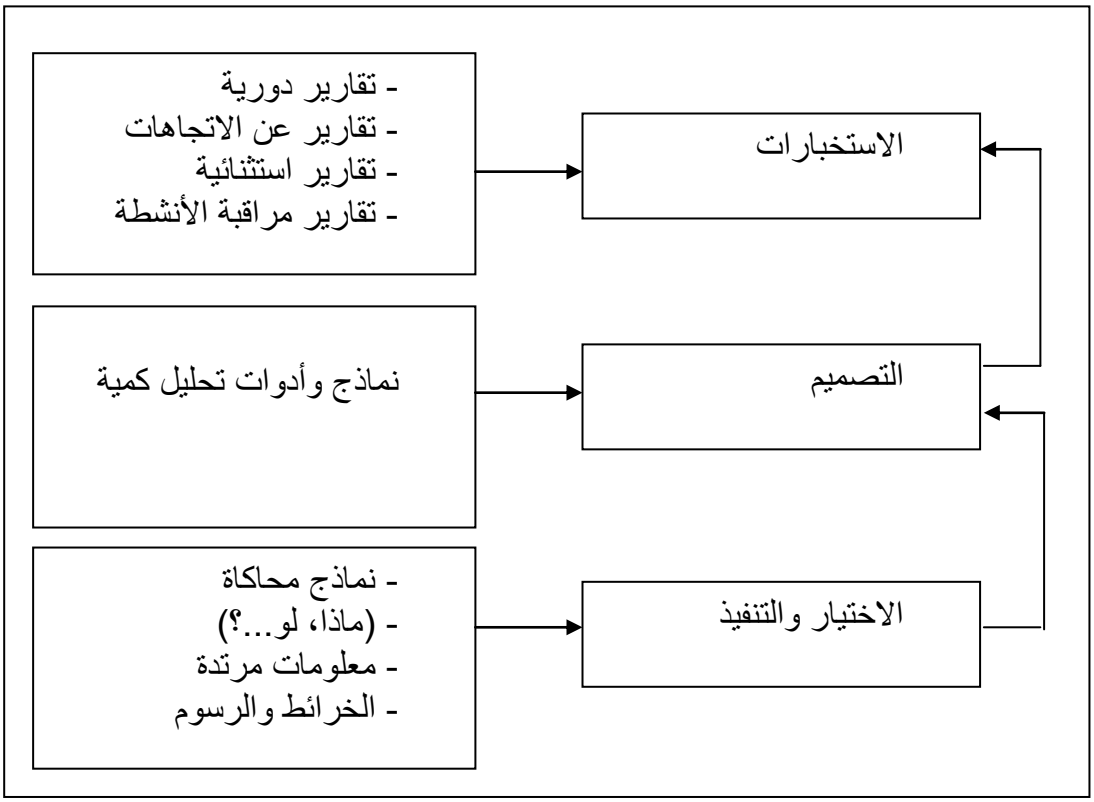
كما تساهم نظم المعلومات في مرحلة تقييم البدائل من خلال تسهيل العمليات الكمية اللازمة لحساب قيمة كل بديل، وإجراء التحليلات المختلفة مثل: تحليل تكلفة العائد وتوفير نماذج المفاضلة بين البدائل استنادا إلى عدد من المعايير المحددة.

1-**3- مرحلة الاختيار والتنفيذ:** يقوم المدير في مرحلة الاختيار والتنفيذ باختيار أفضل البدائل، والذي يعتبر القرار الذي سوف تتخذه المنظمة والذي يترتب على اتخاذه القيام بمجموعة من التصرفات التي يؤدي الانتهاء من تنل تنفيذها إلى نتائج معينة، أما بعد اتخاذ القرار فإن دور نظام المعلومات يتركز في متابعة نتائج التنفيذ من خلال توفير تقارير واضحة ومحددة عن نتائج الأداء، بحيث تساعد في اتخاذ إجراءات التصحيح وتقييم جودة القرارات.[2]

[1] د/ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 120

[2] د/ محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 35

ويمكن توضيح الارتباط بين مراحل اتخاذ القرارات وأنواع المعلومات المطلوبة لكل منها بالشكل التالي:



الشكل 12: الارتباط بين مراحل اتخاذ القرارات وأنواع المعلومات

المصدر: د/ محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص30

2- دور نظم المعلومات في كل مرحلة من مراحل صنع القرار[1]

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، فالمديرين في حاجة إلى نظم معلومات فعالة تمكنهم من الحصول على معلومات في الوقت والجودة المناسبين ووجود مثل هذه النظم خاصة المبنية على الحاسب الآلي والذي أصبح العنصر الحاكم في نجاح أو فشل المنظمات، ولهذا سنستهدف دور نظام المعلومات في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات السابقة الذكر.

أولا: دور نظام المعلومات في مرحلة الاستخبار:

أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار خاصة في خطواتها الأولى المتعلقة بالبحث عن المشكلات، هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار بالقيام بهذه الخطوة بسهولة، فقواعد البيانات الداخلية والخارجية توفر أساسا من المعلومات يساعد على التعرف على المشكلات ونظم دعم الإدارة العليا من خلال اتصالها الشبكي بمصادر المعلومات تساعد المدير على سرعة اكتشاف المشكلات.

تسهم أيضا نظم المعلومات في هذه المرحلة "من خلال ما تقدمه من تقارير دورية خاصة" في تسيير ممارسة أنشطة البحث عن المشكلات وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي، وتساعد أيضا النظم الخبيرة في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديد طبيعة المشكلة وتصنيفها وإظهار مدى خطورتها، فهذه النظم يمكن أن توفر معلومات بشأن احتمالات حل المشكلة كما أنها يمكن أن تنصح صانع القرار بنوعية المعلومات التي يجب الحصول عليها حتى يمكن إجراء التشخيص السليم للمشكلة، وأخيرا فإن نظم دعم القرار يمكن أن تسهم في هذه المرحلة من خلال ما تتميز به من قرارات فائقة على بناء النماذج وتحليلها، وفي تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها بحيث يسهل فهمها صانع القرار.

[1] د/ ابراهيم علي الهندي، عملية صنع القرارات الإدارية، جامعة حلب، سوريا، 1996، ص 173

ثانيا: دور نظم المعلومات في مرحلة التصميم:

نظرا لما تتضمنه مرحلة تصميم نموذج المشكلة من التعرف على بدائل التصرفات الممكنة لحل المشكلة وتحديد معايير المفاضلة بينها والتنبؤ بنواتج استخدامها، وما يستلزم ذلك من التعبير عن المشكلة في صورة نموذج مبسط قابل للحل، فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة أيضا تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل، وذلك لما لديها من إمكانيات فائقة في بناء النماذج الكمية وحلها.

ثالثا: دور نظم المعلومات في مرحلة البحث والاختيار:

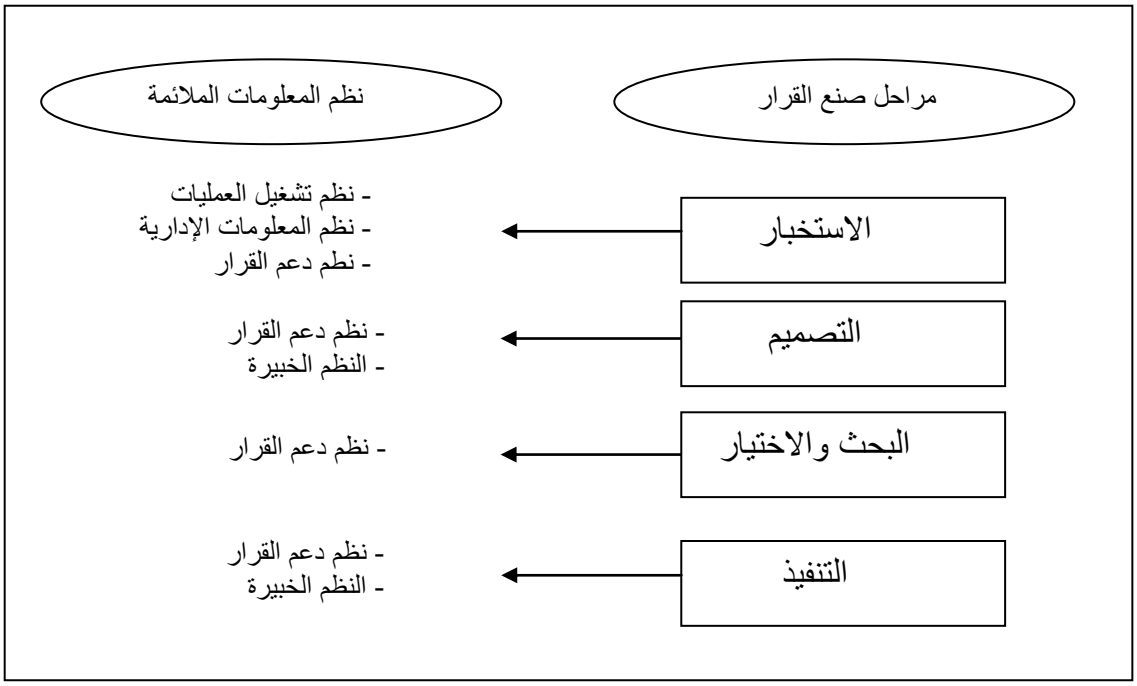
تقوم نظم المعلومات بتوفير نماذج رياضية وكمية تساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها مما ييسر من عملية اختيار الحل المناسب، ويمكن أن تسهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، وأيضا من خلال إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة (ماذا-لو...)، فعن طريق هذه النظم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة وذلك لدعم عملية صنع القرار.

رابعا: دور نظم المعلومات في مرحلة التنفيذ:

لا يقل دور نظم المعلومات في مرحلة تنفيذ الحلول عن دورها في المراحل السابقة لصنع القرار، فتنفيذ القرار يستلزم عمليات إقناع للأطراف المشاركة، وأيضا للأطراف التي تقوم بالتنفيذ كما أن عمليات الإقناع نفسها تحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، وهنا يمكن استخدام نظم دعم القرار في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما أن عملية الإقناع كلما اعتمدت على تقديم

مخرجات نظم معلومات وعرض أشكال بيانية ونتائج تحليل الحساسية وغيرها كلما كانت أسهل، ويمكن أيضا استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.

الشكل (14-01): العلاقة بين مراحل صنع القرار ونظم المعلومات



الشكل 13: العلاقة بين مراحل صنع القرار ونظم المعلومات

المصدر: علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية، المبادئ والتطبيق، مركز التنمية الإدارية، جامعة الاسكندرية، ط2، 2003، ص 141

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الاتصال ونظام المعلومات يعتمدان على بعضهما البعض، حيث يكون الاتصال إدراكا فإن المعلومات تكون منطلقا، كما أن معلومات في نفس الوقت تلتزم اتصالا، حيث يعتبر هذا الأخير ضروريا لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وإن سلامة القرارات الإدارية يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات.

ومن خلال هذا الفصل نستنتج النقاط التالية:

- الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن لمتخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات.
- المعلومات تؤدي دورا أساسيا في عملية صنع القرار الإداري.
- كفاءة القرارات تعتمد على توافر وتكامل المعلومات الضرورية.
- إن لنظم المعلومات دورا أساسيا خلال مراحل صنع القرار.

خلاصة الجانب النظري

تعتبر الاتصالات الادارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير المتخذ القرار عن طريقها الحصول المعلومات المطلوبة لإتخاذ قراراته و كذلك يعتبر نظام المعلومات عنصرا هاما من عناصر الإنتاج وله دور في تحديد فعالية و كفاءة المنظمة باعتبارها كمصدر رئيسي لدعم فعالية اتخاذ القرارات .

ونستنتج أنه هناك علاقة متبادلة بين الاتصال و اتخاذ القرار و ذلك من خلال :

- تزويد متخذ القرار بالمعلومات و تنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه .
- معرفة ردود فعل المرؤوسين إتجاه القرارات و التأكد من فهم مضمونها
- ضمان عدم تحريف المعلومات .

و كذلك لنظم المعلومات دور كبير في صنع القرار حيث أن المعلومات هي أساس القرار الناجح و كفاءة القرارات تعتمد على توفر المعلومات الضرورية ، ويساعد ذلك على تحقيق فوائد منها :

- تنمية و زيادة إدراك المدير لإتخاذ القرار السليم .
- تشكيل قاعدة واضحة لحل مشكلات .
- زيادة الأداء و توفير التكاليف .

تمهيـــــد:

إن دراسة العلاقة بين سياسة الاتصال ونظام المعلومات وصناعة القرارات من الجانب النظري هي دراسة نظرية بحته وكتكملة لها من الضروري القيام بدراية ميدانية في إحدى البنوك الجزائرية وكعيينة للدراسة وقع الاختيار على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سيدي لخضر ، حيث تتطرقنا إلى اللمحة التارخية عن هذا البنك في الملاحق (رقم 1-2-3) وقد تم تخصيص هذه الدراسة في المبحث التالي و المتمثل في : واقع سياسة الإتصال و نظام المعلومات في صناعة القرارات في وكالة BADR و تم فيه عرض واقع الإتصال نظام المعلومات في الوكالة و كذلك عرض واقع صناعة القرارات في BADR.

المبحث ألأول: سياسة الاتصال ونظام المعلومات في صنع القرار دراسة حالة بنك (BADR) بوكالة سيدي لخضر.

بغرض دراسة سياسة الاتصال ونظام المعلومات في صنع القرار، قمنا أولا بدراسة ميدانية باستعمال استبيان حاولنا من خلاله الوقوف على معرفة ردود أفعال فئة الإطارات في الوكالة BADR حول هذا الموضوع

فقمنا بتوزيع (33) استبيان على مسئولين وإطارات الوكالة لمعرفة رأيهم في الموضوع .

مراحل الدراسة:

ثم وضع استبيان وتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء حيث:

* **الجزء الأول** خصصناه لواقع سياسة الاتصال داخل وكالةBADR بسيدي لخضر. .

* **أما الجزء الثاني** فيهدف إلى إبراز واقع سياسية نظام المعلومات بوكالة سيدي لحضر.

* **أما الجزء ألأخير** فقد خصصناه لواقع صناعة القرارات داخل وكالة سيدي لخضر.

هذا وتتكون العيينة المدروسة في الوكالة من إطارات حسب مستوياتهم الإدارية و كذا داخل نفس المستوى الإداري حسب تخصصاتهم ،والوظائف التي يشغلونها من أجل السير الحسن لتسيير الموارد البشرية ،والاتصال واتخاذ القرار داخل الوكالة وقد تم توزيع (33) استبيان على مجموع الإطارات بالطرق الرسمية.

بيانات أولية:

أولا:تشخيص العينة:

1- الجنس:

ذكور	08
إناث	08
المجموع	16

التحليل:من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستقصاء نلاحظ أن عدد الذكور مساوي لعدد الإناث .أي سياسة تكافئ الفرص في التوظيف.

2- السن:

من 20 سنة الى30	03
من 30سنة الى 40	12
أكثر من40 سنة	2
المجموع	16

التحليل:يرجع هذا الفارق في العمر بين أفراد الوكالة التي قدمها واحتفاظ المسئولين بالموارد البشرية وهذا لخبرتهم الكبيرة في الميدان.

المستوى التعليمي:

ابتدائي	-
متوسط	-
ثانوي	02
جامعي	14
المجموع	16

التحليل: نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن الوكالة تعتمد على إطارات جامعية أكثر من ثانوية ،لأنهم يتسمون بمستوى تعليمي عالي مما يخفض على الوكالة أعباء التكوين.

4- الدخل الشهري:

من 30000دج إلى 40000دج	06
دج من40000 دج إلى 60000	07
أكثر من 60000 دج	03
المجموع	16

التحليل: نلاحظ من خلال النتائج أن أغلبية العمال يتقاضون راتب يفوق 40000دج و هذا راجع لخبرتهم في الميدان.

5- عدد السنوات خبرة:

سنة واحدة	06
من سنتين إلى أربع سنوات	02
5 سنوات فما فوق	08
المجموع	16

التحليل:أغلب الموظفين لديهم خبرة عالية وهذا راجع إلى الأقدمية ،واهتمام الوكالة بالإطارات القيادية الكفاءة مما يجعلهم قادرين على تكوين أراء ايجابية أو سلبية حول موضوع الاتصالات ونظام المعلومات .

ثانيا:وضعية الوكالة:

1- هل سبق وأن مرت وكالتكم بفترة صعبة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	100 %
لا	-	-
المجموع	16	100 %

التحليل:حسب النتائج المتحصل عليها من الاستقصاء ،أوضحت نسبة 100 % من أفراد العيينة بأن الوكالة قد مرت بفترة صعبة ،وهل هذا راجع إلى الأسباب التالية ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم وجود خبرة كافية	-	-
وجود موظفين في مناصب غير مناسبة	-	-
إدارة غير محكمة	-	-
عدم تحديد الطرق المناسبة لتحقيق إستراتيجية الوكالة	-	-
أسباب أخرى	16	%100

2- حسب رأيكم ما هي العوامل التي تقف وراء إعاقة تحسين وضعية وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم وجود نظام معلومات	08	%50
سوء تكوين وتأهيل المختصين	04	%25
سوق تدفق المعلومات	02	%12.5
وجود مقاومة للتغيير والتجديد	02	%12.5
المجموع	16	%100

التحليل:إن أكثر عامل يقف وراء إعاقة تحسين وضعية الوكالة هو عدم وجود نظام معلومات فيها وهذا ما رأته نسبة 50 % من أفراد العيينة و لنظام المعلومات أهمية في نقل البيانات و المعلومات بين مختلف المستويات داخل الوكالة.

3- في رأيكم نظام المكافئات والترقية وألا جور يساهم في:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تحفيز العمال على العمل أكثر	16	%100
لا يغير شيئا	-	-
غير ذلك	-	-
المجموع	16	%100

التحليل:من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نظام المكافئات والترقية يساهم بشكل كبير في تحفيز العمال على العمل أكثر.

4- كيف هي العلاقات داخل وكالتكم ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
علاقة جيدة	-	-
علاقة عمل	16	%100
علاقة معقدة	-	-
علاقة عائلية	-	-
المجموع	16	%100

التحليل:نلاحظ أن العلاقات بين العمال داخل الوكالة هي علاقات عمل لا أكثر وهذا ما أوضحته نسبة 100 %من أفراد العيينة.

المطلب الأول: واقع سياسة الاتصال داخل وكالةBADR بسيدي لخضر.

1-ما هي الشروط الواجب توافرها في الاتصال الجيد داخل وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الإعداد الجيد	04	%25
الصراحة والوضوح	04	%25
اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال	08	%50
المجموع	16	%100

التحليل: حسب النتائج المتحصل عليها من الاستقصاء نلاحظ أن اختيار الوسيلة المناسبة هي الشرط الأساسي للإتصال داخل الوكالة و هذا ما أوضحته نسبة 50% من أفراد العيينة، ومنه نقترح على المسئول أن يستعرض الوسائل المختلفة للاتصال ويختار من بينها أنسب الوسائل التي تصلح لإتمام الاتصال بنجاح.

2- ما هو هذف الاتصال في وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تقديم معلومات للزبائن عن البنك وخدماته	06	%37.5
توصيل وتصحيح المعلومات	04	%25
نقل المعلومات بالطرق المختلفة داخل البنك وخارجه	06	%37.5
المجموع	16	%100

التحليل: تبين نتائج الجدول أن سياسة الاتصال دور كبير داخل الوكالة فهي تقوم بتصحيح وتوصيل المعلومات وهذا مارأته نسبة 25% من أفراد العيينة ،وكذلك لها دور في تقديم معلومات للزبائن عن البنك وخدماته وهذا بنسبة 37.5 % و كذلك نقل المعلومات بالطرق المختلفة داخل البنك و خارجه و هذا بنسبة 37.5 %.

3- هل يعمل الاتصال في وكالتكم على رجوع المعلومة (التغذية العكسية).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%100
لا	-	-

تحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المستجوبين بنسبة100 % يرون أن عملية الاتصال داخل الوكالة تعمل على رجوع المعلومة (التغذية العكسية)،وهذا من أجل معرفة كيفية تواجد المرسل داخل موضوع الاتصال ،وهذا من أجل أن يتعرف المرسل على التأثير المقصود وغير المقصود للرسالة التي قام ببثها للمستقبل .

4- ما هي خصائص الاتصال المتوفرة داخل وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تقوية شعور الانتماء لاداريو البنك.	03	%18.75
تحفيز إطارات الوكالة حتى يصبحوا وسطاء حقيقيين للاتصال.	04	%25
القيام باجتماعات إعلامية متكررة.	04	%25
الاتصال مع الوكالات الأخرى.	05	%31.25
المجموع	16	%100

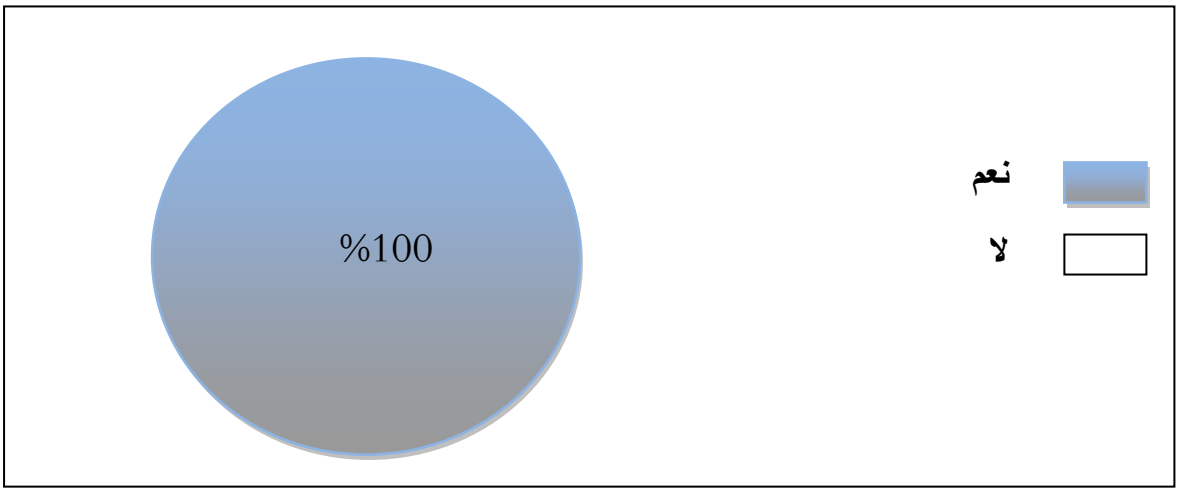
التحليل:نلاحظ من خلال النتيجة المتحصل عليها أن الوكالة تتضح بالخصائص التالية وهي تحفيز إطارات الوكالة حتى يصبحوا الوسطاء الحقيقيين للاتصال بنسبة 25 % ،وهذا إما إرسالهم لدورات تدريبية أو تكوينية أو منحهم هدايا وكذلك القيام باجتماعات إعلامية بنسبة 25 % ،خاصة بالايطارات و المدير العام واجتماعات أخرى خاصة بإطارات الموظفين وأخيرا اتصال مع الشبكة (الوكالات ألأخرى) بنسبة 31.25%. ومنه نستنتج أنه بفضل هذه الخصائص أصبح إداريو البنك يكسبون الثقة الكاملة وإمكانيات تسمح لهم بإنهاء المهمة التي تتمثل في إقناع وإعلام الزبون لاقتناء خدمة أو منتوج وأن يصبح زبونا في البنك .

5- هل الإشهار يساعد في نشر المعلومات والرسائل التي تخص وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%100
لا	-	-
المجموع	16	%100

التحليل: يعتبر الإشهار في الوكالة وظيفة وأداة هامة التي تستعمل في نشر المعلومات التي تخص البنك ،ويساهم بدوره مساهمة فعالة في تحفيز أهداف البنك خاصة فيما يخص جذب العملاء (الزبائن) و هذا ما أوضحت نسبة %100 من أفراد العينة .

االشكل رقم 14: ضرورة الإشهار في الوكالة



المصدر:من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان.

6- كيف يتم وصول المعلومات بين الموظفين داخل وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بصفة رسمية	-	-
بصفة غير رسمية	-	-
معا	16	%100
المجموع	16	%100

التحليل:نلاحظ أن المعلومات تصل بصفة رسمية ،وغير رسمية بين الإطارات داخل الوكالة.

ونستنتج أنه عند وصول المعلومات بصفة رسمية لا يخلف مشاكل داخل الوكالة ،أما إذا تمت بصفة غير رسمية و إعتمدت كليا على قنوات غير رسمية (إشاعات) سوف يؤدي هذا إلى عدة مشاكل في عملية الإتصال،ومن الطرق التيتم بها إيصال المعلومات داخل الوكالة وهي الطريقة الشفهية ،ويعتمد في ذلك على وسيلة الهاتف وأحيانا اجتماعات إعلامية بالرغم من أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادلا سريعا للأفكار مما يسهل فهمها وتعديلها.

7- ما هي اللغة المستعملة في عملية الاتصال في وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الفرنسية	-	-
العربية	-	-
معا	16	%100
المجموع	16	%100

التحليل: نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستقصاء أن كل أفراد العيينة يرون أنه يتم استعمال اللغة العربية و الفرنسية في الاتصال بين العمال مما لا يخلق مشاكل وغموض وتعقيد لعملية الاتصال.

8- برأيك هل للاتصال دور في رفع فعالية اتخاذ القرارات؟ إذا كانت إجابتك بنعم فيما يتمثل هذا الدور؟

	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	ضمان عدم تحريف المعلومات .	04	%25
	تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه.	07	%43.75
	معرفة ردود فعل المرؤوسين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها .	05	%31.25
	المجموع نعم	16	%100
	المجموع لا	-	-
	المجموع	16	%100

التحليل:تبين نتائج الجدول أن أغلب المستجوبين بنسبة 43.75% يرون أن دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات يكون من خلال تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه،في المقابل 31.25% يرون أن دور الاتصال يكمن في معرفة ردود فعل المرؤوسين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها،ونسبة25% لعبارة ضمان عدم تحريف المعلومات.

نستنتج من خلال الجدول أن للاتصال دور في رفع فعالية اتخاذ القرار من خلال :

- تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه.

- معرفة ردود فعل المرؤوسين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها .

- ضمان عدم تحريف المعلومات .

9- في رأيك فيما تتمثل أهمية المعلومات في صنع القرار؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تنمية وزيادة إدراك المدير لاتخاذ القرار السليم.	07	% 43.75
تشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات .	06	% 43.5
زيادة الأداء وتوفير التكاليف	03	%18.75
المجموع	16	%100

التحليل: يلاحظ من الجدول أن نسبة 43.75 % من أفراد العيينة يرون أن أهمية المعلومات في صنع القرار تكمن في تنمية وزيادة إدراك المدير لاتخاذ القرار السليم،تليها نسبة 37.5% يرون أن هذه الأهمية تكمن في تشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات وتليها نسبة 18.75% يرون أن هذه الأهمية تكمن في زيادة الأداء وتوفير التكاليف.

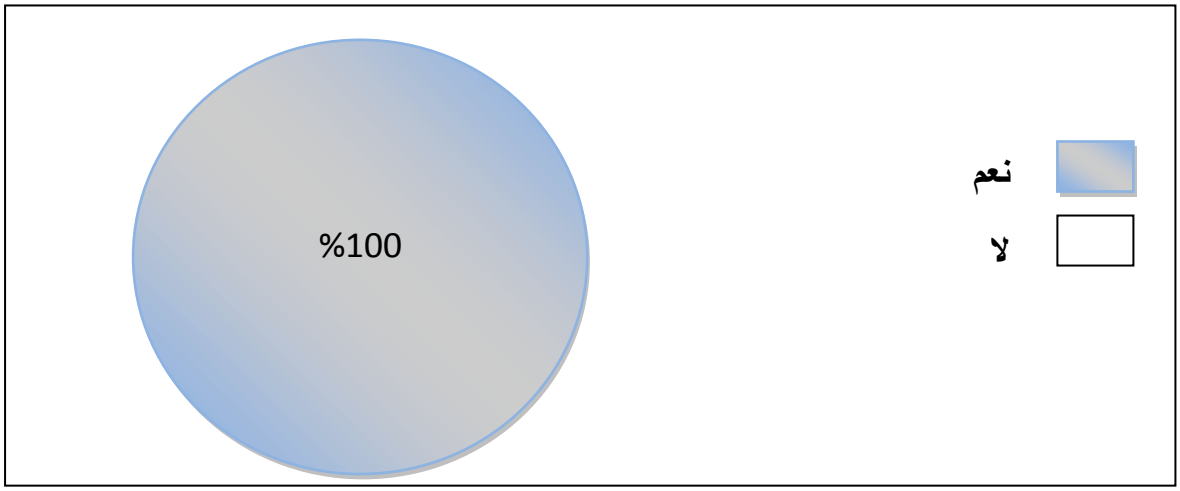
المطلب الثاني: سياسة نظام المعلومات داخل وكالة BADR بسيدي لخضر.

1- هل تتوفر وكالتكم على نظم المعلومات؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%100
لا	-	-
المجموع	16	%100

التحليل: تتوفر الوكالة على نظام المعلومات وهذا ما توصلنا إليه بعد القيام بعملية الاستقصاء حيث أظهرت النتائج أن 100 % من الإجابات كانت نعم و منه نستنتج أن نظام المعلومات في الوكالة له أهمية بالغة في صنع القرارات.

الشكل رقم 15: ضرورة توفر نظام المعلومات داخل وكالة .



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان.

2- ما هو دور نظام المعلومات في رأيك؟

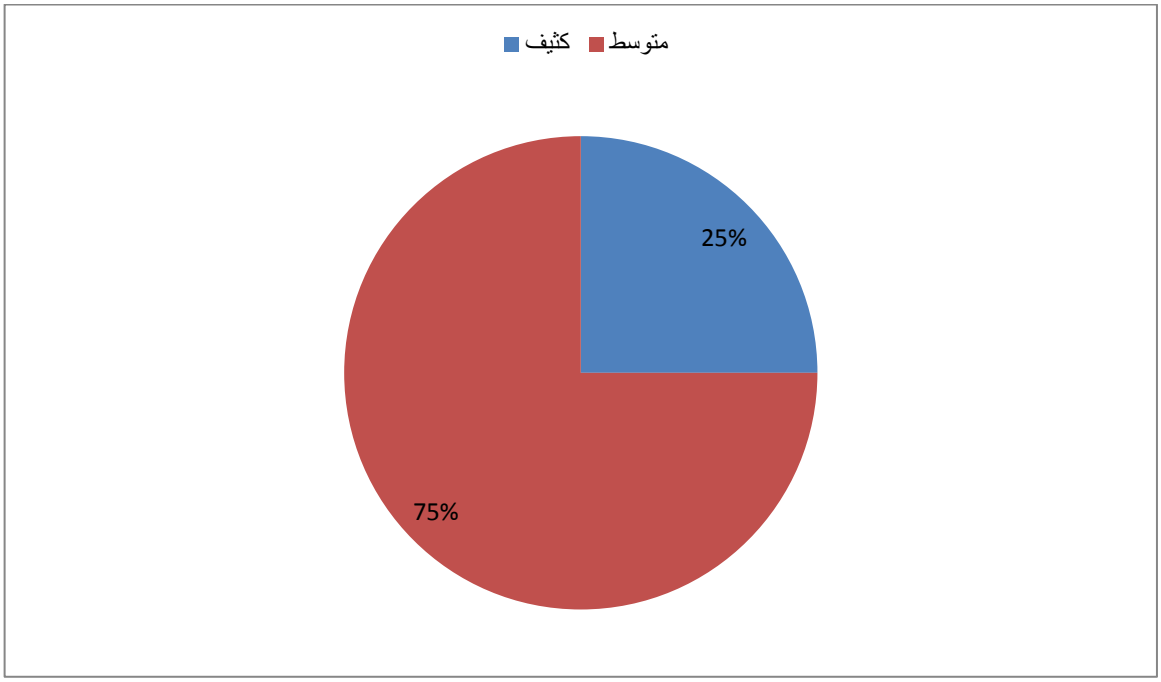
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
وسيلة إشراف على المستقبل	02	%12.5
يرفع من درجة التأكد	02	%12.5
يدعم القرار المتخذ	08	%50
أحد عوامل نجاح الوكالة	04	%25
المجموع	16	%100

التحليل: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن لنظام المعلومات دور كبير داخل الوكالة، حيث أن نسبة 50 % من أفراد العينة يرون أنه يقوم بتدعيم القرار المتخذ و كذلك هو وسيلة إشراف على المستقبل، و يعتبر أحد عوامل نجاح وكالة BADR.

4- كيف يكون تبادل المعلومات بين الموظفين داخل وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كثيف	04	% 25
متوسط	12	% 75
ضعيف	-	-
المجموع	16	%100

التحليل:نلاحظ من خلال الجدول أن تبادل المعلومات بين الموظفين داخل الوكالة متوسط بنسبة 75 %، والبقية أشارت أن تبادل المعلومات يتم بشكل كثيف بنسبة 25% .



الشكل رقم 16: تبادل المعلومات داخل الوكالة.

المصدر:من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان.

5- ما هي خصائص المعلومة داخل وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الترتيب	5	%31.25
الثقة	6	%37.5
الدقة والحداثة	5	%31.25
مجموع	16	%100

التحليل:نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستقصاء أن المعلومات داخل الوكالة تتصف بجميع الصفات التالية وهي الترتيب ،الثقة ،الدقة والحداثة.

6- كيف يؤثر نظام المعلومات على القرارات المتخذة في وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
يساعد على اختيار البديل المناسب	04	%25
يساعد على تحديد الأهداف	08	%50
يساعد على تحسين وضعية الوكالة	04	%25
المجموع	16	%100

التحليل: من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن نظام المعلومات يؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة عن طريق تحديد ألأهداف وهذا ما أكدته نسبة 50% من أفراد العيينة ،كما يؤثر أيضا في تحسين وضعية الوكالة وكذلك اختيار البديل المناسب.

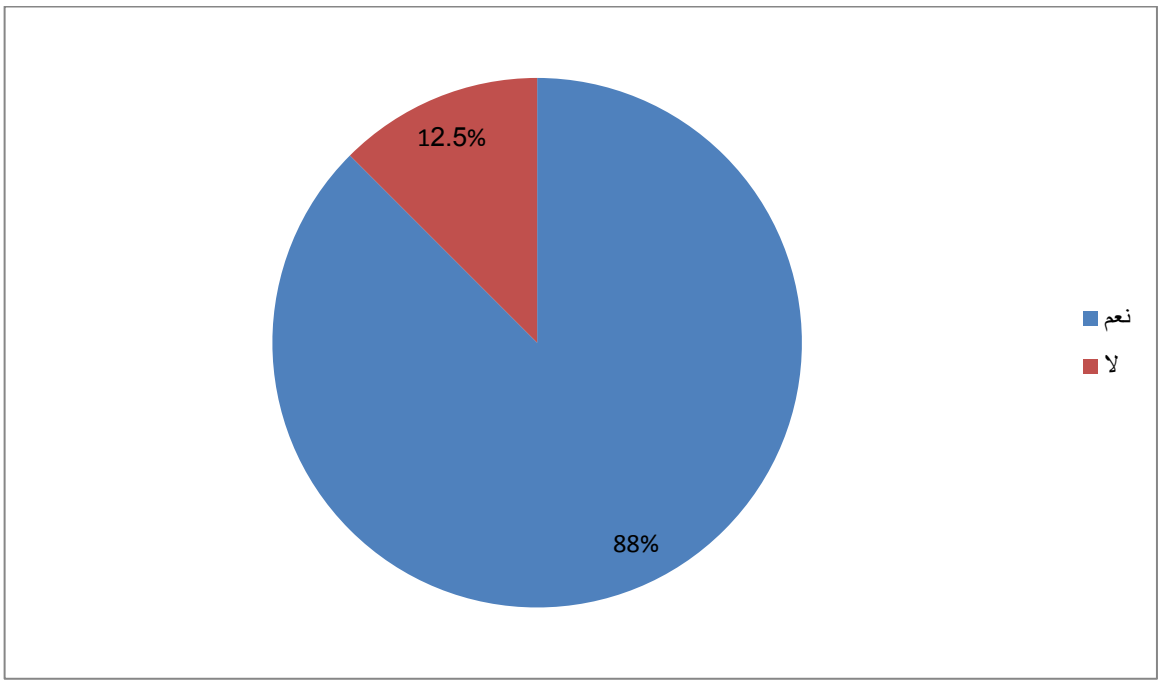
7- هل المعلومات تصل في الوقت المناسب؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%87.5
لا	02	%12.5
المجموع	16	%100

التحليل: من خلال تحليلنا للسؤال تبرر ما نسبته 87.5% بأن المعلومات داخل الوكالة تصل في الوقت المناسب ويمكن أن يرجع هذا إلى المجهودات التي يقوم بها الموظفون للحصول على المعلومات .

أما نسبة قليلة تقدر ب:12.5% يرون بأنها لا تصل في الوقت المناسب.

الشكل رقم 17:وصول المعلومات في الوقت المناسب.



المصدر:من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان .

المطلب الثالث: صناعة القرارات داخل الوكالة.

1- هل المدراء يعملون على تحقيق مصلحة الوكالة حتى ولو تعارضت مع مصالحهم الشخصية؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%87.5
لا	02	%12.5
المجموع	16	%100

التحليل: من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستقصاء الذي قمنا به نرى أن أغلبية

المدراء يعملون على تحقيق مصلحة الوكالة وهذا ما تؤكد نسبة 81.25 % من أفراد العينة .

ماهي العقلانية التي يتصف بها المدراء؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
محدودة	13	%81.25
مقيدة	03	%18.75
المجموع	16	%100

التحليل: من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن معظم المدراء يتبعون العقلانية المحدودة وهذا ما يدل على

واقعية السلوك الإداري من أجل تحقيق مصلحة الوكالة.

3- ما هو الحل الذي يبحث عنه متخذ القرار عند اتخاذ قراراته ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الحل ألأمثل	13	%81.5
الحل المرضي	03	%18.75
المجموع	16	%100

التحليل: حسب النتائج المتحصل عليها من الاستقصاء نلاحظ أن نسبة 85.25 % من أفراد العيينة يرون أن متخذ القرار يبحث عن الحل الأمثل لاتخاذ قراراته وهذا من أجل نجاح الوكالة ،أما الحل المرضي فيكون أحيانا عند متخذي القرارات من أجل الوصول إلى صنع القرار الرئيسي.

ما هي المشاكل التي تواجه وكالتكم أثناء اتخاذ القرار؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
روتينية	02	%12.5
غير متوقعة	03	%8.75
إدارية	08	%50
بيئية	03	%18.75
المجموع	16	%100

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن الوكالة تعاني بعض المشاكل منها روتينية ،بيئية،والمشاكل التي تسيطر بشكل كبير هي المشاكل الإدارية ،وهذا مارأته نسبة 50% من أفراد العيينة ،وهذا ربما راجع إلى التخطيط غير سليم أو سوء التكوين والتأهيل.

5- ما هي القرارات التي تتبعها وكالتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
قرارات مبرمجة	16	%100
قرارات غير مبرمجة	-	-
معا	-	-
المجموع	16	%100

التحليل: نلاحظ أن القرارات المتبعة داخل الوكالة هي القرارات المبرمجة ،وهذا ما يجعل التسيير محكم والتوصل إلى القرار المناسب.

6- هل وكالتكم تعاني من نقص في المعلومات لاتخاذ القرار؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	-	-
لا	16	%100
المجموع	16	%100

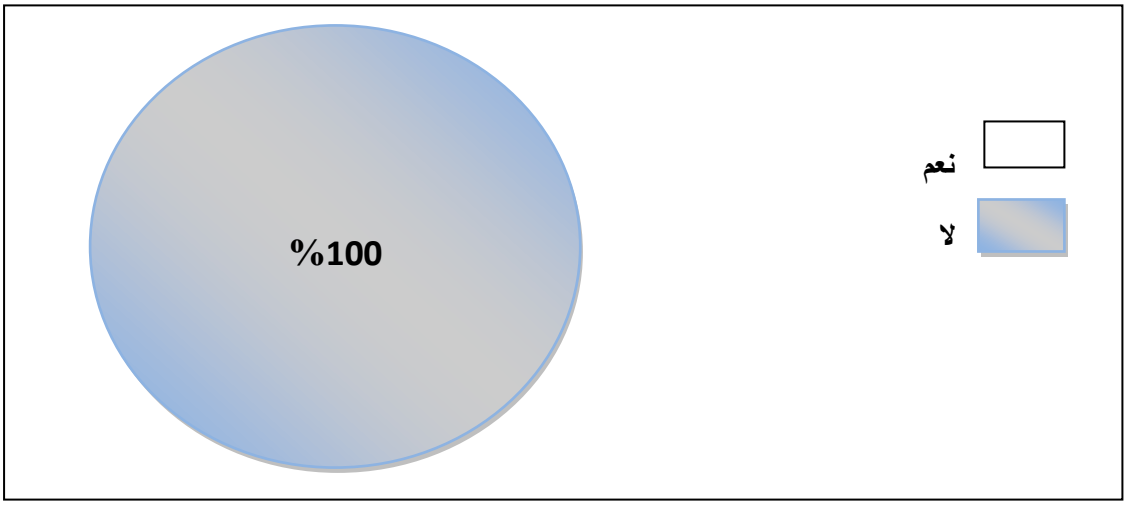
التحليل:نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن الوكالة لا تعاني من نقص المعلومات اللازمة اتخاذ القرار ،وهذا ما أوضحته نسبة 100% من أفراد العينة وهذا راجع إلى الاهتمام بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.

7- هل تعاني وكالتكم من نظام المركزية في اتخاذ القرارات؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	-	-
لا	16	%100
المجموع	16	%100

التحليل:نلاحظ أن الوكالة لا تعاني من نظام المركزية في اتخاذ القرارات ،وأنها تقوم بإتباع نظام اللامركزية ،سواء كانت قرارات ثانوية أو رئيسية ،وبالتالي التوجه أو التطلع المستقبلي هو تطبيق نظام اللامركزية في أخذ القرارات .

الشكل:رقم 18 نظام المركزية في أخذ القرارات.



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان.

8- في رأيك ما هي الحلول التي تساعد في التوصل إلى القرار السليم.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
توفر الكوادر القيادية الكفاءة	08	%50
سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.	02	%12.5
توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي.	03	%18.75
اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.	03	%18.75
المجموع	16	%100

التحليل: معظم الموجبين كان رأيهم هو توفر الكوادر الكفاءة بدرجة الأولى من أجل اتخاذ القرار المناسب.

خلاصة الجانب التطبيقي:

كخلاصة للدراسة التي قمنا بها في الوكالة، تطرقنا إلى التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ،والهيكل التنظيمي له وكذلك أهدافه ووظائفه ،كما قمنا كذلك بدراسة واقع سياسة الاتصال ونظام المعلومات في صنع القرار في الوكالة بعد توزيعنا على عمال الوكالة مجموعة من الاستبيانات ثم قمنا بعد ذلك بدراستها وتقييمها ،وتحليل النسب التي أدت بنا إلى استخلاص عدة نتائج من أهمها :

- توفر الوكالة على نظام معلومات

- توفر الوكالة على شبكة محلية لتدعيم عملية الاتصال داخلها .

- اعتماد الوكالة على معيار تصنيف القرارات إلى إستراتيجية ،تكتيكية وتنفيذية وهذا ما يدل على تقسيمها إلى ثلاث مستويات تنظيمية :

* العليا ⟵ قرارات إستراتيجية.

* المتوسطة ⟵ قرارات تكتيكية.

* الدنيا ⟵ قرارات تنفيذية.

- الوكالة تقوم بإتباع قرارات مبرمجة وهذا لتوصل إلى القرار السليم.

- إتباع متخذ القرار الحل الأمثل عند اتخاذ قراراته .

- وصول المعلومات في الوقت المناسب

- إن دور و أهمية سياسة الاتصال ونظام المعلومات تتجلى في صنع القرار داخل الوكالة .

- إن دور وأهمية المعلومات عموما ونظام المعلومات خصوصا تتجلى في تسيير عملية الاتصال داخل الوكالة.

- وبذلك نستخلص إلى القول أن إشكالية دراستنا قد تحققت في الجانب التطبيقي وهي أن لسياسة الاتصال ونظام المعلومات دور كبير في صنع القرارات.

الخاتمة العامة

لعملية صناعة القرارات أهمية بالغة في المنظمة ،كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم ،اتصال ،وان أي تفكير في العملية الإدارية لابد أن يركز على أسس وأساليب ،وخطوات اتخاذ القرارات ومن هذا المنطلق ،توصلنا أن بغيان سياسة الاتصال ونظام المعلومات يصبح التنظيم عديم الجدوى ،فالاتصال إذن ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات ،فإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ،فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال ،فقد أشار الكثير من كتاب الإدارة إلى أن القرار الإداري يتخذ بناءا على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين،وأن نقل البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق تسلسل رئاسي وفق القاعدة الهرمية وقد يتم الفعل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها على قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية.

كما أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة تتطلب فهما واضحا لطبيعتها ومعلومات كافية ودقيقة لاتخاذها ،لان القرارات الخاطئة غالبا ما تقود إلى النقص في المعلومات بالكمية والنوعية والسرعة والتي تساعد على اتخاذ قرارات فعالة.

وان التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات حاليا فقد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى القرارات المناسبة ،ومن ناحية أخرى فأن العاملين الذين يلتحقون بالمؤسسات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم في التأثير على لقرارات المتعلقة بأعمالهم ،إذ أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين ،فالمشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.

وبناءا على ما سبق يمكننا تقديم النتائج التالية نظرية كانت أو تطبيقية تتعلق بالوكالةBADR محل الدراسة وتتمثل في :

* نظام المعلومات نظام أكثر من مهم داخل الوكالة ،إذ يتمثل الدور الأساسي له في تقديم كافة المعلومات التي تخص البيئة التي تزاول فيها الوكالة نشاطها.

* تشكل سياسة الاتصال ونظام المعلومات همزة وهل بين المستويات الإدارية،فبعد ضبط القرارات لابد من توجيه تعليمات وأوامر إلى مواقع التنفيذ لوضعها موضع التطبيق ، وهذه العملية تقتضي أن تسير هذه المعلومات من ألأعلى إلى الأسفل ولا يتم ذلك إلا عن طريق قنوات الاتصال المستخدمة داخل الوكالة.

* تساعد سياسة نظام المعلومات على توضيح القرارات الضرورية الواجب اتخاذها ،وتنبه الوكالة قبل وقوع الخطأ ،وتقدم وصف دقيق لها ،ولها دور كبير كونها وسيلة إشراف على المستقبل.

تظهر فعالية الاتصال ونظام المعلومات في الوكالة من خلال :

*الاستقرار الذي يوفرونه لتسيير العمل عن طريق توحيد المعلومات وبلوغ سياسات وتوجيهات الوكالة .

– الحفاظ على العلاقات الجماعية وتعديلها.

*كلما كانت العملية الاتصالية حسنة في بيئة الوكالة ،كلما كانت حركية العمل أكثر تجاوبا مع احتياجات الزبائن.

* شفافية المعلومات مما يجعلها لا تتعرض للتشويه.

* إتباع الحل الأمثل عند اتخاذ القرارات المبرمجة لحل المشكلات التي تواجهها الوكالة واهتمام المسئولين بالأساليب الكيفية لاتخاذ القرارات ،وهذا ما يساعد على الوصول إلى القرار السليم.

* إن عملية صناعة القرارات في الوكالة BADRعملية جماعية وليست فردية ،وعليه فان التصميم المثقف لنظم المعلومات الذي يخدم عملية صنع القرار يقوم ويعتمد على عدة أسس منها:

أ- المعرفة التامة ببيروقراطية الوكالة.

ب- التوافق بين مختلف الاتجاهات.

ج- الدراية والخبرة بعملية صنع القرار السليم.

د- فهم السياسات والإجراءات التي تطبقها الوكالة .

* تحقق الوكالة أهدافها من خلال القرارات التي تتخذها وذلك بناءا على توفر المعلومات ويتم الربط بين الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات من خلال ثلاث مستويات تنظيمية وهي:

- المستوى الاستراتيجي .

- المستوى التكتيكي.

- المستوى التنفيذي.

* الهدف ألأساسي لتصميم نظام المعلومات هو دعم فعالية القرار ولذلك تلعب نظم المعلومات دورا مهما في كافة مراحل منع القرارات الأربعة التالية:

أ- مرحلة جمع المعلومات.

ب- مرحلة تصميم النموذج.

ج- مرحلة التحليل والاختبار.

د- مرحلة التنفيذ.

إختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى و المتمثلة في أن دور سياسة الإتصال و نظام المعلومات هو صناعة القرارات و يتمثل هذا الدور في توجيه التعليمات و الأوامر و كذلك توضيح القرارات الضرورية الواجب إتخاذها ووضعها موضع التنفيذ و قد تحققت هذه الفرضية .

أما الفرضية الثانية و المتمثلة بأن هناك علاقة بين سياسة الإتصال و نظام المعلومات و هذه العلاقة تكمن في صناعة القرارات لأن القرار الإداري يبنى على نوع من الإتصال، و الإتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات و الحقائق لإتخاذ القرارات و قد تحققت هذه الفرضية .

توصيات الدراسة:

بناءا على النتائج السابقة نستطيع أن نقترح التوصيات منها:

* يجب الاهتمام أكثر بجانب عملية الاتصال لتسهيل نقل المعلومات بغية القضاء على الإشاعات التي قد تخلق صراعات داخلية .

* الاهتمام بنظام المعلومات والعمل على تطويره وتحسين أدائه .

* تخصيص أموال اللازمة للبحث والتطوير .

*إقامة نظم جديدة للتسيير .

* تدعيم القرار المتخذ وتوضيحه من أجل الوصول إلى القرار الرئيسي.

* توصي الوكالة أنه إن اتخذت اللامركزية ،توخي الحذر من بعض المعوقات ونذكر منها:

1- ظهور نزاعات تسلطية بين المدير والإداريين.

2- تحول اللامركزية التي يراد تطبيقها إلى وسيلة لنشر الفوضى ،ولذلك يجب تعميق التفكير والتشاور قبل أخذ مثل هذه القرارات المسيرة لحياة الوكالة.

3- على الوكالة أن تتبع نظام اللامركزية بهيكل تنظيمي يكفل ذلك ويسمح لها بتحقيق الأهداف .

4- استعمال ديناميكية الاتصال لضمان انسياب الجيد للمعلومات عبر مختلف المستويات .

قائـــــــــــــمة المراجـــــــــــــع:

الكتب العربية

1- د.إبراهيم أبو عرقوب " الإتصال الإنساني و دوره في التفاعل الإجتماعي "، دار محمد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993.

2- د. إبراهيم علي الهندي "عملية صنع القرارات الإدارية"، جامعة حلب سوريا، 1996.

3- د. أحمد محمد المصري "الإدارة الحديثة – معلومات – إتصالات – إتخاد القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

4- د. جراهام كورتيس " تحليل و تصميم نظم المعلومات"، الطبعة الأولى، 1998.

5- د. حاسم محمد جرجس، بديع محمود مبارك " بنوك المعلومات وواقعها و إتجاهاتها و آفاقها المستقبلية على صعيد الوطن العربي"، طبعة دار النهضة العربية،2004.

6- د. حسين حريم "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمة الأعمال" ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004ز

7- د. رضا صاحب أبو حمد آل علي سنان كاظم الموسوي "الإدارة لمحات معاصرة" الطبعة الأولىن مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

8- د. سعد غالب ياسين "نظام المعلومات الإدارية"، دار الباروني للنشر، عمان، 1998.

9- د. عبد الغفار الحنفي، محمد فريد الصحن "إدارة الأعمال"، كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية، الدار الجامعية،2001.

10- د. عامر إبراهيم قنديلجي – وآخرون " نظم المعلومات الإدارية" ، دار الكبيرة للنشر، الأردن، 2005.

11- د. علاء عبد الرزاق السالمي " نظام إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

12- د. عبد الرزاق السالمي " نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005.

13- د. علي عبد الرزاق الهادي مسلم "نظم المعلومات الإدارية، المبادئوالتطبيق" مركز التنمية الإدارية، جامعة إسكندرية، الطبعة 02، 2003.

14- د. علي عبد الهادي مسلم "مذكرات في نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر" المبادئ و التطبيق، مركز التنمية الإدارية، جامعة إسكندرية، 2001.
15- د. علي فهمي " نظم دعم إتخاد القرار و الأنظمة الذكية" ، جامعة القاهرة.
16- د. عصمت عبد الله الشيخ " دروس في نظم تكنولوجيا المعلومات في الفكر الغداري المعاصر".
17- د. علي سلمي " إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب، الفجالة، 2004.
18- د. علي السلمي "الإدارة العلمية" ن دار المعارف، 1999.
19- د.علي فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الذهان "الإدارة الحديثة" مركز الكتب الأردني، الطبعة 06، 1998.
20- د. فريد كورتل، إلهام بوغليطة " الإتصالات و إتخاد القرارات "، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان. 1998.
21- د. محمد إسماعيل، محمد السيد "نظم المعلومات لإتخاد القرارات الإدارية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1989.
22- د. أحمد فريد الصحن " العلاقات العامة – المبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية، القاهرة، 1998.
23- دزمحمد محمد الهادي "التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، طبعة دار الشروق، 2001.
24- د. محمد محمد الهادي "إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة" ، دار الريخ، الرياض.
25- د. محمد صبري فؤاد " أساليب الإتصال الإجتماعي"، المكتب العربي للنشر، الإسكندرية، 1999.
26- د. محمد عويس "قراءات في الإدارة الحديثة"، 2002.
27- د. محمد السعيد خشبة " نظم المعلومات، المفاهيم – التحاليل – التصميم، طبعة 2000.
28- د. محمد أحمد حسان " نظم المعلومات الإدارية" ، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2008.
29- د. موسى اللوزي"التنظيم و إجراءات العمل " ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
30- د. مصطفى يحي حلمي "نظم المعلومات و الحسابات الإلكترونية"، مطابع لوتس للطباعة، 1998.
31- د. منال محمد الكردي، علاء الدين عباس "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" الدار الجامعية، 2011.
32- د. نادرة أيوب "نظرية القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 1996.

33- د. نواف كنعان "إتخاد القرارات الإدارية" مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1998.

الكتب الأجنبية:

1- P.chantal bussenault, Martine pretet " organisation de l'entreprise structure décision stratigie " libraire vuibert,paris,1999.
2- P. chester barnand " the function of the excultive" , harvard university press combridje, 1964.
3- P. Gary bessier, "organization theary", intergrating structur and behavion engle wood chiffs, H,J prestice, hall, 1980.
4- H. simon, "the neu sience of managemy décison", the macmillonco, New yors, 1990.
5- P. loic cadim, Francis gérim, frédérique pigeyre "Gestion des ressources humaines", pratique et élement de théorie, edition dunod paris, 1970.
6- Hugues angot "système d'information de l'entreprise", des flux d'information au systême d'information de gestion quto;qtis2m 5eme édition, de boock université, 2006.
7- R. Tannebawn, R weshler F.Massarik, "leadership and organization abhavioral science approach, M.c.g refill new

مواقع الأنترنت:

www.naus.edusa فيجان محيا عليوش المحيا العتيبي، دور المعلومات في عملية إتخاد القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية للعاملين في المديرية العامة للجوازات، مدينة الرياض، رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2004.

قائـــــــــــمة الأشكـــــــال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أهداف الإتصال الفرعية	10
2	الإتصالات الرسمية	15
3	عناصر الإتصال	18
4	مفاهيم أساسية حول المعلومات	22
5	العلاقة بين المعلومات و المعرفة	23
6	التعريف بنظام المعلومات	25
7	عملية إتخاد القرارات السليمة للعملية الإدارية	45
8	مستويات إتخاد القرار	52
9	ظروف إتخاد القرار	54
10	العلاقة بين المعلومات و القرارات	72
11	العلاقة بين أنظمة المعلومات و عملية إتخاد القرارات	73
12	الإرتباط بين مراحل إتخاد القرارات و أنواع المعلومات	76
13	العلاقة بين مراحل صنع القرار و نظم المعلومات	79
14	ضرورة الإشهار في الوكالة	92
15	ضرورة توفر نظام المعلومات داخل وكالة	96
16	تبادل المعلومات داخل الوكالة	98
17	وصول المعلومات في الوقت المناسب	100
18	نظام المركزية في أخذ القرارات	104

تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

ملحق رقم :01

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم نظرة شاملة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبار أن دراستنا التطبيقية قد تمت بإحدى وكالات هذا البنك ،وذلك إلى الإحاطة بأسباب إلا نشاء والأهداف والهيكل التنظيمي لهذا البنك.

1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك ،كما لها دور في تفعيل المهنة المصرفة منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 82-106 الصادر في 13 مارس 1982،حيث اعتبر وسيلة من الوسائل الرامية الى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي وترقية الريف.

2- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يعد بنك (BADR):من البنوك التجارية الجزائرية ،وكذلك من الشركات ذات شكل أسهم

تعود ملكيتها للقطاع العمومي ،أسس هذا البنك نتيجة للسياسات التي تبنتها الدولة من خلال إعادة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982.

وكان الهدف منه تطوير القطاع ألفلاحي والمناطق الريفية ،ولقد كان اختصاصه ينصب ضمن أيطار تمويل هياكل ونشاطات القطاع ألفلاحي ،الصناعي،الري، الصيد

البحري،والحرف التقليدية في الأرياف .

ملحق رقم :02

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد علم 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس المال قدره 22 مليون دينار جزائري مقسم الى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد ،وبعد مرور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي القي من خلال نظام التخصص الذي كانت تتميز به البنوك،وأصبح بنك (BADR) كغيره

البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في صنع القروض وتشجيع عملية الادخار.

نذكر بعض الإجراءات الحديثة لهذا البنك :

1993: تقديم إنهاء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

1994:تشغيل بطاقة التسديد والسحب .

1996:إدخال عمليات الفحص البنكي وهي لفحص انجاز العمليات البنكية عن بعد.

1998:تشغيل بطاقات السحب مابين البنوك.

2001-2000:قام البنك برفع حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة ،كذلك وضع برنامج خماسي يرتكز على عصرنة البنك.

2002:تعميم البنك الجالس على جميع الوكالات الأساسية في الوطن ولحد الآن حقق البنك نقطة مهمة وهي:

1- يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية.

2- استعمال الإعلام الآلي في جميع العمليات التجارية الدولية.

3- بنك شامل وعالمي يتدخل في جميع العمليات التجارية .

4- ترتيب القروض الوثائقية في 24 ساعة.

5- إمكانية الفحص عن بعد لحساب الزبائن الشخصية عن طريق الانترنت.

ملحق رقم :03

3- تعريف الوكالة: (BADR):

تضم المديرية الجهوية لولاية مستغانم وغليزان 10 وكالات ،منها 6 موجودة بولاية غليزان و4 موجودة بولاية مستغانم ،منها وكالة 876 محل (التربص) وتقع هذه المديرية في 2 شارع بن سليمان رقم 11 الرابط بين مستغانم وتنس ،وعلى بعد 50 كلم من مركز الولاية.

تجدر الإشارة إلى أن مقر الوكالة من البنايات الموروثة عن الاستعمار ،وكان فيما سبق مقر لبنك الوطني الجزائري BNA ثم تحول إلى مقر الوكالة ،الوكالة الوحيدة على مستوى

المنطقة المتواجدة بها باستثناء وكالة لبنك التنمية المحلية BDL بدائرة سيدي علي عن بعد

10 كلم من دائرة سيدي لخضر .

وتقدم الوكالة خدماتها لسكان 10 بلديات من أولاد بوغانم المجاورة لولاية شلف إلى عبد المالك رمضان على بعد 32 كلم من الولاية.

تأسست هذه الوكالة سنة1993 بحيث يعمل في هذه الوكالة محل التربص (867) 22 عامل أغلبهم لهم تجربة مالا تقل عن 20 عام من الخدمة بعضهم حاصل على شهادة الكفاءة المهنية ،وأغلبهم تابعو تربصات تكوينية في عدة مدن كالجزائر العاصمة .

ملحق رقم :04

الهيكل التنظيمي للوكالة –سيدي لخضر867.

وظائف بنك (BADR) وأهدافه:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية له عدة وظائف يقوم بها لتحقيق أهدافه.

4-1: وظائف بنك (BADR).

أ- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :

* العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية .

* تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات .

* إعطاء الدعم الإعلامي.

ب- عرض منتجات وخدمات من خلال :

* تصفية المشاكل المالية.

* أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا .

* تمويل التجارة الخارجية.

* الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية.

* تحويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

ج- تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق السياسة الحكومية وهذا :

*تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها .

* الاستغلال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية .

* مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

ملحق رقم : 06

أما بالنسبة للوكالة:

1- صنع القروض ومتابعة توظيفها في المشاريع المخصصة لها.

2- القيام بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن .

3- السهر على رفع حجم مرد ودية الخزينة.

2-4- أهداف بنك (BADR):

تتجلى الأهداف الرئيسية للبنك فيما يلي:

- البقاء ضمن أكبر البنوك في البلد وذلك بالتسيير الصارم للخزينة.

- تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن.

أما بالنسبة للوكالة:فتتجلى أهداف فيما يلي:

- تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن وذلك بالرفع من الموارد وجعله يتمتع بمردودية الفروض الإنتاجية.

- تحقيق مرد ودية أكبر بتحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة اليومية.

- يمنح البنك لصالح زبائنه أفضل الخدمات بواسطة الوسيلة الإعلامية متعددة الغايات.

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج ألفلاحي بتطوير استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها.

- اشتراك الزراعة والتنمية لحصتها في مجال الإنتاج الوطني.

- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات.

ولم تتحقق هذه الأهداف إذ لم يعمل البنك على:

- رفع الموارد بأفضل التكاليف.

- التسيير الدقيق للخزينة.

- تكوين وتحفيز الموظفين.

تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

ملحق رقم :01

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم نظرة شاملة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبار أن دراستنا التطبيقية قد تمت بإحدى وكالات هذا البنك ،وذلك إلى الإحاطة بأسباب إلا نشاء والأهداف والهيكل التنظيمي لهذا البنك.

1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك ،كما لها دور في تفعيل المهنة المصرفة منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 82-106 الصادر في 13 مارس 1982،حيث اعتبر وسيلة من الوسائل الرامية الى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي وترقية الريف.

2- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يعد بنك (BADR):من البنوك التجارية الجزائرية ،وكذلك من الشركات ذات شكل أسهم

تعود ملكيتها للقطاع العمومي ،أسس هذا البنك نتيجة للسياسات التي تبنتها الدولة من خلال إعادة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982.

وكان الهدف منه تطوير القطاع ألفلاحي والمناطق الريفية ،ولقد كان اختصاصه ينصب ضمن أيطار تمويل هياكل ونشاطات القطاع ألفلاحي ،الصناعي،الري، الصيد

البحري،والحرف التقليدية في الأرياف .

ملحق رقم :02

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد علم 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس المال قدره 22 مليون دينار جزائري مقسم الى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد ،وبعد مرور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي القي من خلال نظام التخصص الذي كانت تتميز به البنوك،وأصبح بنك (BADR) كغيره

البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في صنع القروض وتشجيع عملية الادخار.

نذكر بعض الإجراءات الحديثة لهذا البنك :

1993: تقديم إنهاء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

1994:تشغيل بطاقة التسديد والسحب .

1996:إدخال عمليات الفحص البنكي وهي لفحص انجاز العمليات البنكية عن بعد.

1998:تشغيل بطاقات السحب مابين البنوك.

2001-2000:قام البنك برفع حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة ،كذلك وضع برنامج خماسي يرتكز على عصرنة البنك.

2002:تعميم البنك الجالس على جميع الوكالات الأساسية في الوطن ولحد الآن حقق البنك نقطة مهمة وهي:

1- يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية.

2- استعمال الإعلام الآلي في جميع العمليات التجارية الدولية.

3- بنك شامل وعالمي يتدخل في جميع العمليات التجارية .

4- ترتيب القروض الوثائقية في 24 ساعة.

5- إمكانية الفحص عن بعد لحساب الزبائن الشخصية عن طريق الانترنت.

ملحق رقم :03

3- تعريف الوكالة: (BADR):

تضم المديرية الجهوية لولاية مستغانم وغليزان 10 وكالات ،منها 6 موجودة بولاية غليزان و4 موجودة بولاية مستغانم ،منها وكالة 876 محل (التربص) وتقع هذه المديرية في 2 شارع بن سليمان رقم 11 الرابط بين مستغانم وتنس ،وعلى بعد 50 كلم من مركز الولاية.

تجدر الإشارة إلى أن مقر الوكالة من البنايات الموروثة عن الاستعمار ،وكان فيما سبق مقر لبنك الوطني الجزائري BNA ثم تحول إلى مقر الوكالة ،الوكالة الوحيدة على مستوى

المنطقة المتواجدة بها باستثناء وكالة لبنك التنمية المحلية BDL بدائرة سيدي علي عن بعد

10 كلم من دائرة سيدي لخضر .

وتقدم الوكالة خدماتها لسكان 10 بلديات من أولاد بوغانم المجاورة لولاية شلف إلى عبد المالك رمضان على بعد 32 كلم من الولاية.

تأسست هذه الوكالة سنة1993 بحيث يعمل في هذه الوكالة محل التربص (867) 22 عامل أغلبهم لهم تجربة مالا تقل عن 20 عام من الخدمة بعضهم حاصل على شهادة الكفاءة المهنية ،وأغلبهم تابعو تربصات تكوينية في عدة مدن كالجزائر العاصمة .

ملحق رقم :04

الهيكل التنظيمي للوكالة –سيدي لخضر867.

وظائف بنك (BADR) وأهدافه:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية له عدة وظائف يقوم بها لتحقيق أهدافه.

4-1: وظائف بنك (BADR).

أ- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :

* العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية .

* تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات .

* إعطاء الدعم الإعلامي.

ب- عرض منتجات وخدمات من خلال :

* تصفية المشاكل المالية.

* أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا .

* تمويل التجارة الخارجية.

* الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية.

* تحويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

ج- تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق السياسة الحكومية وهذا :

*تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها .

* الاستغلال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية .

* مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

ملحق رقم : 06

أما بالنسبة للوكالة:

1- صنع القروض ومتابعة توظيفها في المشاريع المخصصة لها.

2- القيام بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن .

3- السهر على رفع حجم مرد ودية الخزينة.

2-4- أهداف بنك (BADR):

تتجلى الأهداف الرئيسية للبنك فيما يلي:

- البقاء ضمن أكبر البنوك في البلد وذلك بالتسيير الصارم للخزينة.

- تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن.

أما بالنسبة للوكالة:فتتجلى أهداف فيما يلي:

- تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن وذلك بالرفع من الموارد وجعله يتمتع بمردودية الفروض الإنتاجية.

- تحقيق مرد ودية أكبر بتحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة اليومية.

- يمنح البنك لصالح زبائنه أفضل الخدمات بواسطة الوسيلة الإعلامية متعددة الغايات.

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج ألفلاحي بتطوير استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها.

- اشتراك الزراعة والتنمية لحصتها في مجال الإنتاج الوطني.

- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات.

ولم تتحقق هذه الأهداف إذ لم يعمل البنك على:

- رفع الموارد بأفضل التكاليف.

- التسيير الدقيق للخزينة.

- تكوين وتحفيز الموظفين.

استبيان حول الدراسة التطبيقية لواقع الوكالة.

ملحق رقم :08 **(BADR)**

بيانات أولية:

1 - تشخيص العيينة:

1- ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 20الى 30 سنة ☐ من 30سنةالى40سنة ☐ أكثر من 40سنة ☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الدخل الشهري: من30000الى40000 دج ☐ من 40000الى 60000 دج ☐
أكثر من 60000 دج. ☐

5- عدد سنوات الخبرة: سنة ☐ من سنتين إلى 4 سنوات ☐ 5 سنوات فما فوق ☐

2- وضعية الوكالة:

1- هل سبق وأن مرت وكالتكم بفترة صعبة ؟

نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة نعم هل تعتقد أن ذلك راجع إلى:

- عدم وجود خبرة كافية للتسيير. ☐

- وجود موظفين في مناصب غير مناسبة لهم . ☐

- إدارة غير محكمة . ☐

- عدم تحديد الطرق المناسبة لتحقيق إستراتيجية الوكالة. ☐

- أسباب أخرى ☐

2- حسب رأيكم ما هي العوامل التي تقف وراء إعاقة تحسين وضعية وكالتكم؟

- عدم وجود نظام المعلومات ☐

- سوء تكوين وتأهيل للمختصين ☐

- سوء تدفق المعلومات ☐

- وجود مقاومة للغير والتجديد ☐

3- في رأيكم نظام المكافئات والترقية والأجور يساهم في :

- تحفيز العمال على العمل أكثر ☐

- لا يغير شيئا ☐

4- كيف هي العلاقات داخل وكالتكم؟

- علاقة جيدة ☐ علاقة عمل ☐ علاقة معقدة ☐ علاقة عائلية ☐

2- سياسة الاتصال ونظام المعلومات داخل الوكالة:

1- واقع سياسة الاتصال داخل الوكالة.

1- ما هي الشروط الواجب توافرها في الاتصال الجيد داخل وكالتكم؟

- الإعداد الجيد ☐

- الصراحة والوضوح ☐

- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال ☐

2- ما هو هدف الاتصال في رأيك؟

- تقديم معلومات للزبائن عن البنك وخدماته ☐

- توصيل وتصحيح المعلومات ☐

- نقل المعلومات بطرق مختلفة داخل البنك وخارجه ☐

3- هل يعمل الاتصال في وكالتكم على رجوع المعلومة (التغذية العكسية).

نعم ☐ لا ☐

4- ما هي خصائص الاتصال المتوفرة داخل وكالتكم؟

- تقوية شعور الانتماء لاداريو البنك ☐

- تحفيز إطارات الوكالة حتى يصبحوا وسطاء حقيقيين للاتصال ☐

- القيام باجتماعات إعلامية متكررة ☐
- الاتصال مع الوكالات الأخرى ☐

5- هل الإشهار يساعد في نشر المعلومات والرسائل التي تخص وكالتكم؟.

نعم ☐ لا ☐

6- كيف يتم وصول المعلومات بين الموظفين داخل وكالتكم ؟

- بصفة رسمية ☐ بصفة غير رسمية ☐ معا ☐

7- ما هي اللغة المستعملة في عملية الاتصال داخل وكالتكم؟

- العربية ☐ الفرنسية ☐ معا ☐

8- برأيك هل للاتصال دور في رفع فعالية اتخاذ القرارات؟

- ضمان عدم تحريف المعلومات ☐
- تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه ☐
- معرفة ردود فعل المرؤوسين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها ☐

9- برأيك فيمل تتمثل أهمية المعلومات في صنع القرار؟

- تنمية وزيادة إدراك المدير لاتخاذ القرار السليم ☐
- تشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات ☐
- زيادة الأداء وتوفير التكاليف ☐

2- واقع سياسة نظام المعلومات داخل الوكالة.

1- هل تتوفر وكالتكم على نظام المعلومات؟

- نعم ☐ لا ☐

2- ما هو دور نظام المعلومات في رأيك؟

- وسيلة إشراف على المستقبل ☐
- يرفع من درجة التأكد ☐

- يدعم القرار المتخذ ☐
- أحد عوامل نجاح الوكالة ☐

3- في رأيك نظام المعلومات يساعد على:

- توضيح القرارات الضرورية الواجب اتخاذها ☐
- تنبيه الوكالة قبل وقوع الخطأ ☐
- تقديم وصف دقيق ☐

4- كيف يكون تبادل المعلومات بين الموظفين داخل وكالتكم؟

- كثيف ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

5- ما هي خصائص المعلومة داخل وكالتكم ؟

- الترتيب ☐ الثقة ☐ الدقة والحداثة ☐ كل ما سبق ☐

6- كيف يؤثر نظام المعلومات على القرارات المتخذة في وكالتكم؟

- يساعد على اختيار البديل المناسب ☐
- يساعد على تحديد الأهداف ☐
- يساعد على تحسين وضعية الوكالة ☐

7- هل المعلومات تصل في الوقت المناسب ؟

نعم ☐ لا ☐

3- صناعة القرارات داخل الوكالة.

1- هل المدراء يعملون على تحقيق مصلحة الوكالة حتى ولو تعارفت مع مصالحهم الشخصية؟

- نعم ☐ لا ☐

2- ما هي العقلانية التي يتصف بها المدراء؟

- محدودة ☐ مقيدة ☐

3- ما هو الحل الذي الذي يبحث عنه متخذ القرار عند اتخاذ قراراته؟

- الحل الأمثل ☐ الحل المرضي ☐

4- ما هي المشاكل التي تواجهها وكالتكم أثناء اتخاذ القرارات؟

- روتينية ☐ -غير متوقعة ☐ -إدارية ☐ - بيئية ☐

5- ما هي القرارات التي تتبعها وكالتكم؟

- قرارات مبرمجة ☐ - قرارات غير مبرمجة ☐ - معا ☐

6- هل وكالتكم تعاني من نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

- نعم ☐ لا ☐

7- هل تعاني وكالتكم من نظام المركزية في اتخاذ القرارات ؟

- نعم ☐ لا ☐

8- في رأيك ما هي الحلول التي تساعد في التوصل إلى القرار السليم؟

- توفر الموارد القيادية الكفاءة ☐
- سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية ☐
- توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي ☐
- اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار ☐

الملخص:

لسياسة الاتصال ونظام المعلومات دور كبير في صناعة القرارات الإدارية،كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية،وان القرار الإداري يتخذ بناءاً على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات. إذن أن الاتصالات هي التي تنقا البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين.

وهذا ما تبين لنا من خلال الدراسة التي قمنا بها في بنك BADR،بتسليط الدور على دور سياسة الاتصال ونظام المعلومات في صنع القرار،حيث استنتجنا أن لهذه السياسة أهمية بالغة في صناعة القرارات وذلك من خلال تقديم كافة المعلومات التي تخص الوكالة،وكذلك توضيح القرارات الضرورية الواجب اتخاذها ولها دور كبير كونها وسيلة إشراف على المستقبل.

الكلمات المفتاحية: سياسة الاتصال،نظام المعلومات،صناعة القرارات.

Résume:

La Politique de communication et le système d information ont un grand rôle dans la prise de décision administrative ,elle est liée avec les aspects pratiques administratives ,et que la décision administratives prend par les types de communication, ce qui ast pilier essentiel pour les décision .

Les communication est transmet des données et des information rivalités nièces aires pour prendre de décision .

Dans notre recherche ,et nous avons fait un stage dans la(BADR),qui concerne le rôle de la politique de communication dans la prise de décision .

Nous avons conclu qui cette politique joue un rôle essentiel car elle fournit les information.

Mots clés :politique de communication ,système d information, la prise de décision .