



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la recherche Scientifique

جامعة حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

تحسين صناعة القرار الإداري

دراسة حالة - بلدية جامعة -

تحت إشراف الأستاذ:

د/ أحمد بن خليفة

إعداد الطالبات:

عواطف بوحفص

وفاء بالعيد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د/ عبد الرزاق حواس	أستاذ محاضر صنف - ب	رئيسا
د/ أحمد بن خليفة	أستاذ محاضر صنف - أ	مشرفا
أ/ سامر زلاسي	أستاذ مساعد صنف - أ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2017/2016



الإهداء

أحمد لله فائق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار

أحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم تكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد :

من دواعي الفخر والاعتزاز أن نهدى ثمرة جهدها العمل المتواضع إلى :

إلى التي شاء الله أن يجعل الجنة تحت أقدامها فيض الحنان وينبع المحبة

إلى مصدر الفخر والاعتزاز

إلى **الوالدين الكرمين** حفظهما الله ورعاها وأدها بطول العمر

إلى الشجرة المباركة التي نستقي، بفضلها سندنا في الحياة

إخواننا وأخواتنا

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء

إلى من أنار لنا الطريق في سبيل تحصيل ولو بقدر بسيط من المعرفة أسانئتنا الكرام

إلى كل رفقاء الدراسة دون استثناء

إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتنا

وإلى كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع.

ومن نساهم القلم فالقلب يذكرهم.

ولاء

عواطف

شكر و عرفان

نُحَدِّدُ الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإجازه هذا العمل المتواضع.
في هذه اللحظة التي يتوحد فيها الحلم والحقيقة ويكفل الجهد بالشان واعترافا بالفضل و
تقدير للجهد لا يسعنا إلا أن نتقدم بحزبيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف

بن خليفة احمد

و الذي كان لنا خير معين ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته
نشكر موظفي بلدية جامعة علي حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكّننا من إجراء الدراسة

الميدانية ونخص بالذكر رابطة

نشكر كل أساتذتنا الكرام والأساتذة أعضاء كمنّة المناقشة

نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد

ونسأل الله العلي القدير أن ينفع بهذه الدراسة كل من اطلع عليها

ولاء

عواطف



الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري لعينة من الموظفين لبلدية جامعة - ولاية الوادي، وهدفت إلى تأكيد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري بلدية جامعة، وكشف عن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقرار الإداري.

استهدفت الدراسة (57) إطار من الإدارة العليا بمختلف مراتبهم يعملون في مناصب متعددة حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منه تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتكونت من (3) متغيرات، وخصص جزء ثاني منها للقرار الإداري.

وقد حلت بيانات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي الوسيط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط لبرسون PERSON CORRELAION واستخدام اختبار INDPENDENT SAMPLE T-TEST وقد خلصت بإعطاء نتائج نظرية وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة واقترح أفاق مستقبلية للدراسة

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القرار الإداري.

Abstrait

Cette étude a abordé la question de la contribution de l'information et de la communication pour améliorer la prise de décisions administratives au personnel Uyaynah de la municipalité de l'Université - l'état de la vallée et visait à confirmer le rôle des technologies de l'information et de la communication pour améliorer la prise de décision administrative Université Municipalité, il a révélé la relation entre la technologie de l'information et de la communication et de la décision administrative.

L'étude ciblée (57), le cadre de divers postes de cadres supérieurs travaillant dans plusieurs positions où les données ont été collectées par une conception du questionnaire a été attribué une partie de la technologie de l'information et la communication et se composait de trois (3) variables et dont la seconde a été allouée pour une partie de décision administrative. Les données de l'étude a été analysée en utilisant des méthodes statistiques descriptives de l'arithmétique moyenne, écart-type, le coefficient de corrélation

de l'abrasion et à utiliser le test PERSONNE CORRELAION INDPENDENT
 EXEMPLE T-TEST conclu Baaza les résultats de la théorie et les
 recommandations de l'institution à l'étude et de proposer des perspectives
 d'étude future

Mots-clés: l'information et de la technologie de communication, décision
 administrative.

Summary

This study dealt with the contribution of information and communication
 technology in improving the administrative decision-making process for a
 sample of the employees of the Municipality of Wadi Al-Wadi University. The
 aim of this study was to emphasize the role of ICT in improving the
 administrative decision-making process.

The study aimed at (57) a framework of senior management in different
 ranks, working in multiple positions. The data were collected by designing a
 questionnaire, part of which was ICT, consisting of (3) variables.
 The study data were analyzed using the descriptive statistical methods, the
 standard deviation, the correlation coefficient of PERSON CORRELAION and
 the use of the INDPENDENT SAMPLE T-TEST test, which concluded with
 theoretical findings and recommendations for the institution in question and
 suggested future prospects for study

Keywords: Information and Communication Technology, Administrative
 Decision

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	البسمة.....
/	الإهداء.....
/	شكر و عرفان.....
/	الملخص.....
I	فهرس المحتويات.....
V	فهرس الجداول.....
VII	فهرس الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة عامة.....
01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مدخل الى التكنولوجيا المعلومات و الاتصال
03	المطلب الأول: مفهوم المعلومات (تعريف، أهمية.....)
12	المطلب الثاني: مفهوم التكنولوجيا (تعريف، أهمية.....)
16	المطلب الثالث: مفهوم الاتصال (تعريف، أهمية.....)
21	المبحث الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
21	المطلب الأول: تعريف و أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
22	المطلب الثاني: خصائص و فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
24	المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
31	المبحث الثالث: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال
31	المطلب الأول: أنواع و أشكال شبكات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
36	المطلب الثاني: أسباب التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
37	المطلب الثالث: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحدياتها.....
40	خلاصة الفصل.....

41	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقرار الإداري
42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: ماهية القرار الإداري.
43	المطلب الأول: مفهوم القرار الإداري.....
45	المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية.....
46	المطلب الثالث: مفهوم صنع القرار و اتخاذه.....
49	المبحث الثاني: عملية صنع القرار.
49	المطلب الأول: شروط وطرق و أساليب صنع القرارات الإدارية.....
53	المطلب الثاني: المشاركة في صنع القرار الإداري.....
57	المطلب الثالث: مراحل صنع القرار الإداري.....
60	المبحث الثالث: فاعلية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في صنع القرار.
60	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في صنع القرار و معوقاته.....
65	المطلب الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين القرار الإداري.....
68	المطلب الثالث: نجاعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ترشيد القرار الإداري.....
69	خلاصة الفصل.....
70	المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري - دراسة حالة بلدية جامعة -
71	تمهيد.....
72	المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية.
72	المطلب الأول: التعريف بالهيئة.....
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للهيئة.....
78	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي (المصالح).....
84	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
84	المطلب الأول: الأدوات المستعملة للدراسة.....
86	المطلب الثاني: عينة الدراسة.....
87	المطلب الثالث: فحص ثبات الأداة.....

87	المبحث الثالث: واقع الدراسة الميدانية
86	المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....
101	المطلب الثاني: أسئلة المقابلة.....
102	المطلب الثالث: واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين صنع القرار الإداري.....
103	خلاصة الفصل.....
104	خاتمة عامة.....
109	قائمة المراجع.....
114	الملاحق.....

فہرس اجداد

فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
4	الفرق بين البيانات و المعلومات و المعرفة	(1-1)
28	أهم المفروقات بين الانترنت والانترانت	(2-1)
48	يوضح الفرق بين صنع و اتخاذ القرار.	(1-2)
85	درجات سلم ليكارت الحماسي.	(1-3)
85	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الحماسي .	(2-3)
86	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وكذا الصالح منها.	(3-3)
87	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.	(4-3)
88	توزيع أفراد العينة الجنس	(5-3)
88	توزيع أفراد العينة السن	(6-3)
89	المستوى التعليمي للعينة	(7-3)
89	عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة	(8-3)
90	الدورات التكوينية	(9-3)
90	تحليل عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(10-3)
94	تحليل عبارات محور صنع القرار الإداري.	(11-3)
97	نتائج التحليل الأحادي ANOVA للمبحوثين حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين TIC وتحسين صنع القرار الإداري.	(12-3)
99	نتائج التحليل الأحادي ANOVA بين إجابات المبحوثين حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام TIC في الهيئة تعزى للمستوى التعليمي	(13-3)
100	نتائج التحليل الأحادي ANOVA بين إجابات المبحوثين حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام TIC في الهيئة تعزى للخبرة المهنية	(14-3)
101	نتائج التحليل الأحادي ANOVA بين إجابات المبحوثين حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام TIC في الهيئة تعزى للدورة التكوينية.	(15-3)

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	(1-1)
18	يوضح أنواع الاتصال	(2-1)
19	عناصر عملية الاتصال.	(3-1)
29	الفرق بين الانترنت و الانترنت و الاكسترنات	(4-1)
32	شبكة النطاق المحدود.	(5-1)
32	يوضح شبكة النطاق الواسع	(6-1)
33	يوضح هيكلية الشبكة الخطية	(7-1)
34	يوضح هيكلية الشبكة النجمية	(8-1)
35	يوضح هيكلية الشبكة الحلقية	(9-1)
35	يوضح الهيكلية الترابطية الشبكية	(10-1)
51	يوضح مراحل صنع القرار	(1-2)
73	الفرع البلدي بتقديدين	(1-3)
73	الفرع البلدي ماءزهر - الزاوية	(2-3)
73	الفرع البلدي وغلانة	(3-3)
73	الفرع البلدي سيدي يحي	(4-3)
73	الفرع الاداري الجهة الغربية	(5-3)
77-75	الهيكل التنظيمي لبلدية جامعة	(6-3)
86	رسم يوضح جنس أفراد العينة	(7-3)
86	رسم يوضح سن أفراد العينة	(8-3)
87	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	(9-3)
87	يوضح خبرة أفراد العينة	(10-3)
88	يوضح الدورات التكوينية	(11-3)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملاحق
استمارة الاستبيان	01
دليل المقابلة	02
بوابة جامعة (المواقع الإلكترونية)	03
مخرجات SPSS	04

مقدمة عامة

تمهيد:

شهد القرن الواحد والعشرين قفزات كبيرة في الاستخدام المتزايد لأدوات تكنولوجياية مختلفة يعد أبرزها تلك التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بفضل الاندماج بين تكنولوجيا المعلومات بأنظمتها الرقمية الحاسوبية ذات القدرة الفائقة على معالجة كم هائل من البيانات بكفاءة وسرعة كبيرة، وبين تكنولوجيا الاتصالات التي حققت إمكانية نقل البيانات والمعلومات بمختلف أشكالها المكتوبة، المسموعة، والمرئية إلى أي مكان في العالم بفضل نظم وشبكات الاتصالات، فهذه الثروة الرقمية و المعلوماتية تمثل فرصة أمام المؤسسات لتحقيق قفزة مهمة و معتبرة لتطوير خدماتها و الاندماج في الاقتصاد الافتراضي، فالتطور الذي يشهده العالم في المجال الاقتصادي و ما ترتب عليه من انتعاش في حركة الاقتصادية و تطور في وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و انتقال الاقتصاد من الاهتمام بالتصنيع إلى الاهتمام بالخدمات بات من الضروري على المؤسسات أن تتكيف وفق هذه التطورات من خلال تبنيها لأساليب إستراتيجيات تمكنها من فهم و تحليل و اقتناص وإشباع رغبات الزبائن لتحقيق أهدافها المسطرة.

لا ينظر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اليوم على أنها مجرد أداة لتسهيل وتيسير الأعمال الإدارية ، بل أصبح ينظر إليها على أنها ضرورة قصوى من أجل اللحاق بكل المتغيرات الآنية في العالم ، هذه المتغيرات التي أصبحت تتشكل على أسسها قرارات الدول و المؤسسات، وأصبحت هذه التكنولوجيا هي عماد الاقتصاد لبعض الدول، إن لم تكن قد أصبحت تشكل جزءا هاما من اقتصاد كل دول العالم. وعليه تسعى العديد من منظمات الأعمال إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قصد الاستفادة من المزايا التي تحققها على جميع المستويات.

في ظل التقدم الحالي حدث تغير كبير في النظرة إلى الدور الذي تلعبه عملية صنع القرار في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها و أصبح القرار الإداري يتخذ بناء على دراسات علمية، و أصبحت عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وبتزايد حدة المنافسة أصبحت المنظمات مجبرة على اتخاذ قرارات إدارية سريعة وفعالة مما يتطلب توفير معلومات حديثة، دقيقة ومناسبة تزيد من فعالية القرارات وبالتالي من فعالية أداء المنظمة، فتزويد الإدارات بالمعلومات الضرورية بالكمية الكافية، والنوعية المناسبة في الوقت المناسب وباستخدام قنوات اتصال مناسبة وبأقل تكلفة هو من أولى أولويات صانع و متخذ القرار اليوم و هذا ما توفره تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

الإشكالية الرئيسية:

وفي ظل هذه الضغوط والعوامل البيئية التي تلقي بظلالها على عالم الأعمال، والتطورات التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تبعا لهذه لأهميتها و الآثار العميقة التي أفرزتها تطبيقاتها على العالم المعاصر وما نتج عنها من إمكانيات، هذا من جهة، و أهمية تحسين صنع القرار الإداري من جهة أخرى، يتبادر لنا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري؟

التساؤلات الفرعية:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة، يمكن أن ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- 1/- ماذا نعني بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- 2/- ما هو القرار الإداري؟ وكيف تتم عملية صنعه؟
- 3/- ما هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الهيئة الجزائرية محل الدراسة؟ و كيف يؤثر هذا الواقع على جودة خدمات الهيئة خدماتها؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، انطلقنا من مجموعة الفرضيات وهي كالآتي :

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين القرار الإداري في بلدية جامعة عند مستوى معنوية 5%.
- ولتسهيل الدراسة قمنا بتقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إطارات المعرفة وتحسين القرار الإداري في بلدية جامعة عند مستوى معنوية 5%.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين القرار الإداري في بلدية جامعة عند مستوى معنوية 5%.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شبكات الاتصال وتحسين القرار الإداري في بلدية جامعة عند مستوى معنوية 5%.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية جامعة تعزى للخبرة المهنية والمستوى التعليمي والدورات التكوينية.

ولتسهيل الدراسة قمنا بتقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية جامعة تعزى للمستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية جامعة تعزى للخبرة المهنية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية جامعة تعزى للدورات التكوينية.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد كان وراء اختيارنا لهذا الموضوع عددا من الدوافع منها الموضوعية ومنها الشخصية وهي كالتالي:

1/- دوافع موضوعية :

- كون تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المواضيع حديثة الساعة التي تطرح نفسها بجدية على الساحة العلمية والعملية؛

- عدم اهتمام أغلب المؤسسات الجزائرية بالاستثمار في إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم وتطوير أعمالها؛

- المزايا والفرص التي يتيحها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات.

2/- دوافع شخصية:

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تزخر بالمفاهيم الجديدة والتوجهات الحديثة التي تثري رصيدنا المعرفي؛

- الموضوع يتناسب مع مجال التخصص حيث تعرفنا مسبقا على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا الموضوع من خلال دراستنا لبعض المقاييس، نذكر منها مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مقياس تجارة الإلكترونيات، مقياس الإدارة الإلكترونية.

أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:
- الإحاطة بمختلف المفاهيم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - تسليط الضوء على عملية صنع القرار الإداري ومحاولة إبراز الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قرارات إدارية رشيدة؛
 - إبراز من خلال الدراسة التطبيقية وجه من أوجه الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية جامعة، مع التركيز على الأثر الإيجابي المترتب عن استخدامها في دعم و تطوير الأعمال الإدارية للهيئة وتعزيز قدرتها في الاستجابة للتطورات التكنولوجية الراهنة.

أهمية الدراسة:

- تتحلى أهمية البحث في الجوانب التالية:
- يستمد البحث أهميته من الموضوع الذي يتناوله، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد من أبرز سمات عصرنا الحالي؛
 - يوفر معلومات للباحثين والمهتمين بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويمكن أن يمثل نقطة انطلاق نحو أبحاث في هذا المجال؛
 - أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة؛
 - إبراز بعض المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموضوع بالنظر لحداثتها وقلة المواضيع التي تناولتها.

الدراسات سابقة:

- هناك العديد من الدراسات المتوفرة و التي تدور حول موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر منها:
- 1- دراسة بشير كاوجة تحت عنوان "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية"، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، سنة 2013. الذي يهدف فيه إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيره على الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، وقد توصل الباحث إلى انه يستلزم على المستشفيات العمل على البحث عن الوسائل والتقنيات الملائمة لموضوع الرسالة المنقولة في العملية الاتصالية، وهذا لا يأتي إلا بتوفر

بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات والاتصال وتطبيقاتها، كأداة لدعم الاتصال وتكون سهلة النفاذ وبتكلفة معقولة، لتستغل على نطاق أوسع بالمستشفيات.

2- دراسة لمين علوطي تحت عنوان "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سنة 2004. حاول الطالب في هذا العمل التطرق إلى التطبيقات المتنوعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عالم الأعمال، وكيف أن أغلب الأنشطة أصبحت تؤدي على الشبكة بحيث تساهم هذه التطبيقات في زيادة فعالية وكفاءة الأداء والتي توصل فيها إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة فعالية وكفاءة و ضرورة تبني المنظمات لأنظمة المعلومات من أجل اتخاذ الأفضل للقرارات.

3- دراسة شوقي شاذلي تحت عنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنة 2008. تناولت هذه الدراسة تحليل لوضعية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر ومدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لها، والوقوف على مدى مساهمة التكنولوجيات في الرفع من مستويات الأداء في المؤسسات من خلال قياس أثرها على تكاليف جودة الخدمات المقدمة للزبائن ومدى الوصول إلى الأسواق الجديدة سواء كانت محلية أو دولية زيادة مبيعاتها حيث اقتصرت الدراسة على ولاية واحدة فقط. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هذه التكنولوجيات تتباين درجة كفاءتها على حسب حجم المؤسسات، بالإضافة أنها تلعب دورا مهما في تحسين أدائها.

4- أسمهان عامر " تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أثرها على الخدمات البنكية الإلكترونية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، سنة 2010. وتناولت هذه الدراسة مدى مساهمة التكنولوجيا في الخدمة البنكية لما تكتسبه البنوك من أهمية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية الاجتماعية، وتوصلت فيها إلى أن الاستخدام الكفء لتوليفة التكنولوجيا والمعلومات يؤدي إلى إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة في الوقت المناسب، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية والتوصل إلى أن المشكل ليس على مستوى نقص نظم المعلومات أو نظم تكنولوجيا المعلومات وإنما يتمثل في ضعف استثماره أو سوء تسيير المورد وقدرات هذه التكنولوجيات التي تتطلب ديناميكية فاعلة.

5- حديد نوفل "تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي- مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2007. وقد حاول من خلالها الإجابة على إشكالية رئيسية مفادها "إلى أي مدى يكون بمقدور المؤسسة الاستفادة من تكنولوجيا الإنترنت في إعادة النظر في طريقة تأدية العمل لأجل التكيف مع التحولات العميقة في بيئتها الاقتصادية، ومن ثم التأهل للاندماج في الاقتصاد العالمي"، وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى أن تكنولوجيا الإنترنت تحقق للمؤسسة الإدارة الفعالة للنشاط التجاري والانفتاح على الأسواق العالمية بما يساعدها على مواجهة تحديات الانفتاح الاقتصادي، كما أن وضعية تكنولوجيا الإنترنت في المؤسسة الجزائرية لا تساعد على إدارة أعمالها إلكترونياً، ما يجعلها غير مستعدة لتكنولوجيا الاندماج في الاقتصاد العالمي.

مجالات الدراسة.

أ- المجال المكاني:

قمنا بإسقاط الدراسة النظرية ميدانيا في بلدية جامعة لتقييم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري باعتبار البلدية هيئة محلية ومركز لصنع القرار الإداري.

ب- المجال الزمني:

وقد تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها.

- المرحلة الأولى: من 2017/04/01 إلى 2017/04/16.

الاتصال مع المسؤولين لطلب الموافقة والقيام بالزيارة الميدانية والمقابلة الشخصية مع الإطارات والإشراف على توزيع استمارة الاستبيان وشرح بعض جوانب الموضوع للعمال لتسهيل عليهم عملية الإجابة على الاستبيان.

- المرحلة الثانية: من 2017/04/16 إلى 2017/05/10.

استكمال جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول الهيئة وتحليل أسئلة الاستبيان والقيام بالإحصائيات والتوصل للنتائج.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي تعالجه الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى تحديد مختلف المفاهيم، بإجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه

من محاور معرفية، والمنهج الميداني التحليلي فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات على مستوى الهيئة محل الدراسة و التكتّم بشأن بعض المعلومات التي تعتبر أساسية ومرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة، وامتناع بعض الموظفين على الإجابة على أسئلة الاستبيان.

هيكل الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب موضوع البحث، قمنا بتقسيمه كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان "الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال"، ويبدأ بتمهيد ثم يليه 3 مباحث، حيث يتناول المبحث الأول مدخلا لتكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث المننا بجميع جوانب التكنولوجيا والمعلومات والاتصال كل على حدا، والمبحث الثاني خصص لتعريف أهمية ومكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمبحث الثالث بعد تعداد أنواع شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال قمنا بذكر أسباب التوجه نحو استخدامها وأثارها على سبيل المثال لا الحصر.

الفصل الثاني: بعنوان "الإطار المفاهيمي للقرار الإداري"، ونستهله بتمهيد ثم يليه 3 مباحث، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم القرار الإداري وأنواعه بالإضافة إلى اتخاذ القرار والفرق بينها، والمبحث الثاني خصص لعملية صنع القرار مراحلها وأساليبها مع ذكر أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمبحث الثالث تناولنا فيه العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار الإداري ومعوقاتهما، وفي المطلبين الأخيرين خصصناهما لدراسة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين القرارات الإدارية ونجاعتها في ترشيد عملية صنع القرار الإداري.

الفصل الثالث: بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري-دراسة حالة بلدية جامعة" ويمثل هذا الفصل الدراسة الميدانية، ويبدأ بتمهيد ويليه 3 مباحث، حيث يتناول المبحث الأول تقديم عام للهيئة محل الدراسة بالتطرق إلى تعريفها ودورها وفروعها وهيكلها التنظيمي وتحليله، والمبحث الثاني خصص للإطار المنهجي للدراسة قمنا بشرح الأدوات المستعملة في الدراسة والتحليل من ثم حددنا مجال الدراسة زمنيا ومكانيا، وفي الأخير حددنا حجم عينة الدراسة، وفي المبحث الثالث قمنا بتحليل أسئلة الاستبيان وأسئلة المقابلة وذكر ما هو واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري في بلدية جامعة.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا

المعلومات و الاتصال

تمهيد:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، فهي تعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى مجتمعات أكثر تطوراً وتبادلاً للمعلومات وتقريب المسافات بتعزيز التفاعل الإنساني، حيث تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على تقنيات جديدة ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ونتيجة لهذا التطور الهائل الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع المجالات عموماً ونشاط المؤسسة خصوصاً، باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر سمي بعصر المعلوماتية ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل تقديم لمحة عامة عن تكنولوجيا المعلومات والذي بدوره ينقسم إلى 3 مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المبحث الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المبحث الثالث: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الأول: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يعد مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال مفهوما متداخلا بعض الشيء نظرا للتطور الذي شهدته في هذا العصر بحيث في هذا المبحث سنحاول توضيح بعض المفاهيم ذات الصلة.

المطلب لأول: مفهوم المعلومات.

من اجل تحديد مفهوم المعلومات يجدر بنا التطرق إلى مفهوم البيانات والمعرفة، ذلك قصد إزالة اللبس الواقع بين المفهومين (المعرفة و البيانات) والمعلومات.

أولا: البيانات والمعلومات والمعرفة.

1/- تعريف البيانات: أعطيت بعض التعاريف للبيانات من بينها على سبيل المثال:

التعريف الأول: "عبارة عن مجموعة حقائق غير منتظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي و لا تؤثر في سلوك من يستقبلها"¹.

التعريف الثاني: "البيانات هي عبارة عن حقائق مجردة لم يجري عليها اية معالجات"².

2/- تعريف المعلومات:

تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم المعلومات ومن أبرزها على سبيل المثال لا الحصر:

التعريف الأول: يعرفها wiig بأنها: "حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة"³.

التعريف الثاني: ويعرفها اللوزي بأنها: "كل أشكال ومصادر المعرفة والعلم والإدراك الحسي والمعنوي للأشياء و الظواهر والناس، وكذا البيئة"⁴.

التعريف الثالث: "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا".

التعريف الرابع: "المعلومة هي منتج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، والتحويل، والمعالجة يشكل موردا هاما للمؤسسة"⁵.

¹ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص36.

² شريف أحمد العاصي، نظم المعلومات الإدارية، بدون دار نشر و مكان نشر، 2004، ص28.

³ مصطفى رجي، اقتصاد المعلومات، ط1، دار الصفاء، عمان، 2010، ص102.

⁴ موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات، ط 1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص179.

⁵ بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص10.

تعريف شامل:

من خلال مما سبق من تعاريف يمكننا استنباط أن:

"المعلومات هي البيانات التي يمكن الحصول عليها عند حدوث ظاهرة أو موقف ويتم معالجتها وتحويلها وتصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وتعتبر المورد الأساسي في أي نشاط بشري فهي عنصر مهم في علاقة الإنسان بالإنسان وعلاقة الإنسان بمجتمعه وعلاقة المجتمعات ببعضها البعض".

3/- تعريف المعرفة:

التعريف الأول: "هي المستوى الأعلى من المعلومات من حيث التعقيد فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم"¹.

التعريف الثاني: كما تعرف المعرفة على أنها "حصيلة خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع معين أو مؤسسة في وقت محدد"².

خلاصة: من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، و مصطلح المعرفة من جهة أخرى، فالبيانات هي مصدر أساسي للمعلومات، والمعرفة هي الحصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى المعرفة و عمل مستمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم.

والجدول الموالي يوضح الفرق بين المعلومات والبيانات والمعرفة:

جدول رقم (1-1): الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

المعرفة	المعلومات	البيانات
- نتاج تشغيل واستثمار المعلومات بالإضافة إلى المهارات والخبرات الشخصية.	- ناتج معالجة البيانات - منتظمة - مصدر للمعرفة	- حقائق موضوعية خام - غير منتظمة ولا علاقة لها ببعضها البعض - مصدر للمعلومات

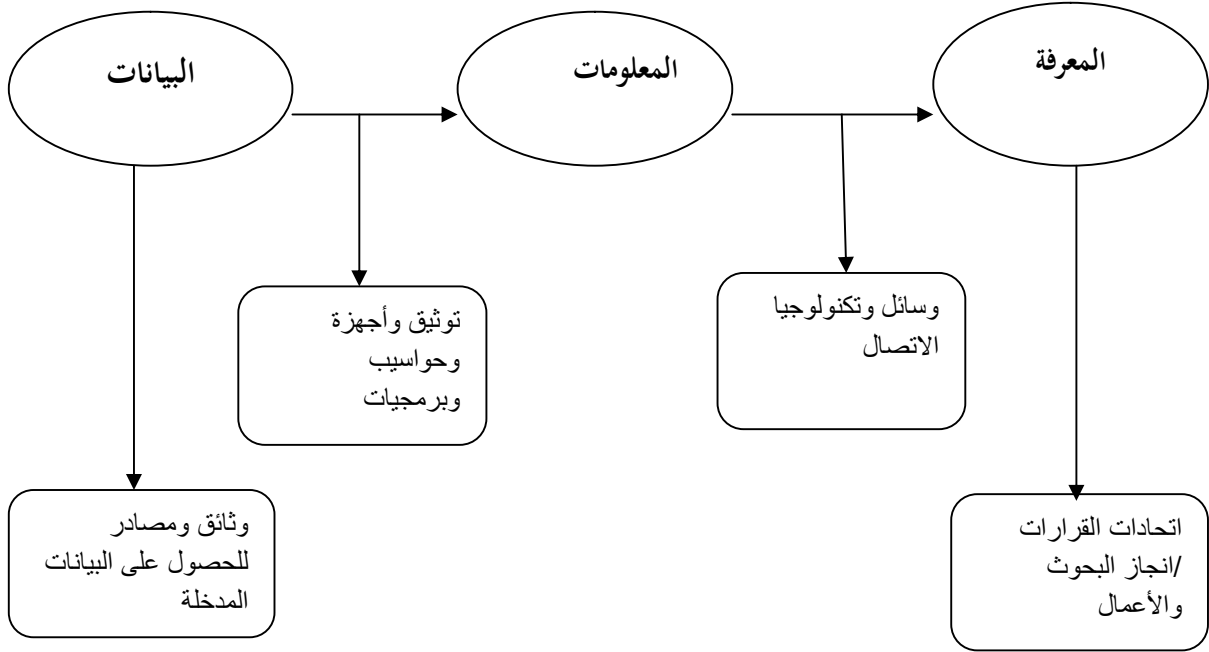
المصدر: من إعداد الطلبة

¹ عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص16.

² سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص31.

والشكل الموالي يوضح علاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات:

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوارق للنشر والتوزيع، عمان،

2002، ص31.

نستنتج من الشكل أن:

- العلاقة بين البيانات والمعلومة هي نفسها تلك الموجودة بين المادة الخام والمنتج النهائي، حيث يبدأ أي نظام للمعلومات بالبيانات وينتهي بالمعلومات وعليه هناك وجود لعلاقة تزامنية بين البيانات والمعلومات مما أدى بالمصطلحين عادة إلى أن يستخدمما للتعبير عن بعضهما أحيانا؛
- أما المعرفة تختلف عن البيانات والمعلومات، لأن العامل الإنساني يشكّل في المعرفة عنصر أساسي، فهي مجموع المعلومات المعالجة ومجموع البحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج والمهارات، يتمتع بها الأفراد أو المؤسسات؛
- الهدف النهائي للمعلومات هو زيادة المعرفة.

ثانيا: أهمية المعلومات:

- اقدر الناس على التخطيط والتعامل مع الأشياء هم من يمتلكوا المعلومات بمختلف صورها وأشكالها فالمعلومة ذات أهمية بالغة والتي تظهرها النقاط التالية على سبيل الذكر:
- المعلومات هي أساس اتصال الإنساني في المجتمع بكل مستوياته وبالتالي فهي محور عمل كل مؤسسة؛
 - المعلومات هي أساس البحث العلمي فالبحث العلمي ببساطة هو عملية إنتاج المعارف الجديدة؛
 - المعلومات هي أساس في اتخاذ أي قرار على كل المستويات على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة؛
 - تتزايد قيمتها بتعاظم دورها خلال الأزمات¹.

ثالثا: خصائص المعلومات:

- تمتص المعلومات بمجموعة عديدة من الخصائص من أهمها على سبيل المثال:
- **الدقة**: وهي أن تكون المعلومات محددة وخالية من الأخطاء ومستندة إلى حقائق.
 - **الملائمة**: وهي أن تكون المعلومات مناسبة لحجم وطبيعة الاستخدام دون زيادة أو نقص أو خروج عن الموضوع.
 - **الوضوح**: وهي أن تكون المعلومات بسيطة ومفهومة وغير معقدة أو غامضة، وتكون سهلة الفهم والتطبيق.
 - **الشمول**: وهي أن تغطي المعلومات جميع جوانب الموضوع الذي خصصت له وجمعت من أجله.
 - **التوقيت**: وهي أن تتوفر المعلومات وتصل إلى الجهة التي تطلبها في التوقيت السليم والمناسب وبالسرعة الممكنة.
 - **المرونة**: وهي قدرة المعلومات على تلبية احتياجات المستخدم ورغباته، وأن تخدم أكثر من غرض في نفس الوقت.
 - **التكلفة**: وهي أن لا تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن العائد المتوقع من استخدامها.
 - **الموضوعية**: حيث يجب أن لا تميل المعلومات إلى جهة معينة أو تنحاز إلى رأي معين، أو تخلط فيها الأهواء الشخصية.
 - **القابلية للقياس**: وتعني هذه الخاصية إمكانية القياس الكمي للمعلومات، ويقصد بكمية المعلومات مدى التغيير في السلوك الذي يمكن أن تحدثه معلومة ما سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة بالنسبة لمتلقي المعلومة².

¹ محمد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، 2009، ص286.

² إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص27-28.

رابعاً: مصادر المعلومات:

تعددت وجهات النظر حول مصادر المعلومات فعلى سبيل المثال تقسم إلى:

1- المصادر الداخلية: وهي التي تتكون من أشخاص مثل المشرفين ورؤساء الأقسام و المديرين بمختلف مستويات داخل المؤسسة، يتم تجميع المعلومات هنا إما على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل، أو على الأساس الغير رسمي من خلال الاتصالات والمناقشات الغير الرسمية.

2- المصادر الخارجية: تتم من خلال علاقات المؤسسة المستمرة مع محيطها الخارجي، الذي تنقل لها المعلومات دون الانقطاع لها مصادر مختلفة ومتعددة العامة منها خاصة ومنها الوطنية والدولية¹. كما يمكن تعداد مصادر المعلومة إلى:

- أ- الملاحظة:** يمكن الحصول على أجوبة جزئية لمشكل معين عن طريق ملاحظة الأحداث المرتبطة به.
- ب- التجربة:** وذلك عن طريق إخضاع مصادر المعلومات (الأفراد، الآلات، الأنشطة....) لتجارب تخضع للحكم وكلما كان تصميم التجربة جيداً كلما كانت النتائج موثوق فيها أكثر.
- ج- المسح:** وهو مصدر معلومات غني يحتاج إلى التخطيط الجيد والخاصة فيما يخص إعداد قوائم الاستبيان واختيار العينة، يكتسي هذا المصدر أهمية بالغة في الدراسات التسويقية².

خامساً: أنواع المعلومات: تعددت وجهات النظر حول أنواع المعلومات فعلى سبيل المثال:

1/- تصنيف المعلومات حسب مجالات استخدامها: يمكن تصنيف المعلومات بحسب مجالات استخدامها واستثمارها في نشاطات الأفراد والمؤسسات و المجتمع إلى الأنواع التالية :

- أ- معلومات تخطيطية:** وهي المعلومات التي تتركز عليها عمليات التخطيط، ويتطلب الأمر أن تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة ومناسبة لكي تتم عملية التخطيط بنجاح.
- ب- معلومات إنجازية:** وهي المعلومات التي يعتمد عليها في إنجاز الأعمال والمشروعات، والتي يجب أن تتوفر بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب³.

¹ يمينة فوزية فاضل، اثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجتمع الصناعي صيدال)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2001، ص 77.

² محمد رفائي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 6.

³ مصطفى ربحي، مرجع سبق، ذكره، ص 117.

ج- **معلومات تعليمية:** وهي تلك المعلومات أساس العملية التعليمية وهي مهمة في التحصيل العلمي وزيادة المعارف.

د- **معلومات بحثية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الباحثون بمختلف اتجاهاتهم وتخصصاتهم الموضوعية في إنجاز أبحاثهم.

هـ- **معلومات إنمائية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الفرد بغرض تنمية حصيلته العلمية والمهنية والثقافية بما ينعكس إيجاباً على أدائه في عمله، فالمعلومات تعد أساسية لتطور ونماء المجتمعات وازدهارها.

و- **معلومات صناعية وتجارية:** وهي معلومات تحتاجها المؤسسات الصناعية والتجارية لتطوير منتجاتها و تحسين أدائها وقدراتها التنافسية في السوق لضمان استمراريتها فيه¹.

2 /- **تصنيف المعلومات حسب مصادرها الرسمية وغير الرسمية:** وفق هذا المعيار تصنف المعلومات إلى:

أ- **معلومات رسمية:** تعتبر المعلومات الرسمية المنتج الأول لنظم المعلومات الجيدة وهي تشمل على عدة أنواع من

المعلومات منها: - الاحتياجات الرقابية؛

- التشريعات الحكومية؛

- الإجراءات المحاسبية؛

- المتطلبات الثانوية؛

- الميزانيات للمؤسسة؛

- عمليات اتخاذ القرارات؛

- المتطلبات التخطيطية.

ب- **معلومات غير رسمية:** وتتمثل في الآراء والأفكار والخبرات الشخصية وغيرها من المعلومات التي لا تستند

لجهة رسمية، وقد تتكامل مع المعلومات الرسمية، كما قد تستخدم كبديل لها في حالة عدم توفر هذه الأخيرة، و

تتوقف قيمة المعلومات غير الرسمية على الاستفادة منها².

3 /- **تصنيف المعلومات حسب طبيعة المعلومات نفسها :**

أ- **معلومات تاريخية:** وهي معلومات يتم تجميعها عبر الزمن وتتعلق بفترات زمنية سابقة.

¹ مصطفى ربحي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² محمد الصوري، مرجع سبق ذكره، ص 290.

- ب- معلومات علمية: وهي المعلومات التي تخضع لاختبارات وتجارب قبل تعميمها حول الموضوع المتعلقة به.
- ج- معلومات أدبية: وهي المعلومات التي تعكس اتجاهات وآراء وأفكار الأشخاص الذين قاموا بإعدادها.
- د- معلومات تقنية: وهي المعلومات التي توضح كيفية أداء و إنجاز وتنفيذ الأمور الفنية والأعمال المتخصصة.
- هـ- معلومات وظيفية: وهي المعلومات التي تتعلق بالمجالات العامة كالمعلومات السياسية والاقتصادية و..الخ.
- و- معلومات إدارية: وهي المعلومات التي تتعلق بكافة مجالات وأنشطة و وظائف المؤسسات¹.
- سادسا: مجتمع المعلومات.

1/- تعريف مجتمع المعلومات: يعرف مجتمع المعلومات على انه:

"المجتمع الذي يتعامل أفراده مع المعلومات بشكل عام وتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل خاص في تسيير أمور حياتهم بمختلف قطاعاتها الاقتصادية والثقافية والتربية والصحية والسياسية".

2/- خصائص مجتمع المعلومات:

- الخاصية الأولى: استخدام المعلومات كمورد اقتصادي حيث تعمل المؤسسات على استخدامها في التجديد والابتكار لزيادة كفاءتها ووضعها التنافسي.
- الخاصية الثانية: الاستخدام المتنامي للمعلومات بين الجمهور العام بحيث تستخدم بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين وللممارسة حقوقهم ومسؤوليتهم كمواطنين.
- الخاصية الثالثة: ظهور المعلومات كقطاع من قطاعات الاقتصاد بحيث علماء الاقتصاد والمعلومات منذ الستينات يضيفونه كقطاع رئيسيا في العديد من دول العالم².
- سابعا: قطاع المعلومات.

1/- تعريف قطاع المعلومات: يعرف قطاع المعلومات على انه:

"إن قطاع المعلومات ضمن قطاعات المجتمع الأخرى يشمل المهن والوظائف التي يقوم أصحابها أساسا بإنتاج أو خلق أو تجهيز أو معالجة المعلومات ثم توزيعها أو بث المعلومات"³.

¹ سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32.

² ربحي مصطفى عليان، مجتمع المعلومات والواقع العربي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص28.

³ أبو بكر محمد الهوش، العرب أمام تحديات مجتمع المعلومات، وقائع المؤتمر العربي الثامن للمعلومات، الدار المصرية اللبنانية، 1-4 نوفمبر 1997، القاهرة، مصر، 1997، ص22.

2/- مكونات قطاع المعلومات: يتكون قطاع المعلومات من:

- أ- صناعة المحتوى المعلوماتي: يشمل كل الجهود لإنتاج الملكية الفكرية.
ب- صناعة المعلومات: تقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة والبرمجيات.
ج- صناعة تسليم وبث المعلومات: أي إنشاء إدارة شركات الاتصال والبث التي يتم من خلالها إيصال المعلومات¹.

ثامنا: نظم المعلومات.

1/- تعريف نظم المعلومات: لم يخص نظام المعلومات بتعريف موحد بين أخصائيين ومن بين هذه التعاريف:

- التعريف الأول: "مجموعة من التقنيات والإجراءات التي تسمح للمعلومة بالسريان داخل التنظيم".
التعريف الثاني: "مجموعة من الأنظمة التي تعمل على حجز، تخزين، تحويل (معالجة) وتوزيع (بث) المعطيات"².
2/- مكونات نظم المعلومات:

- أ- المكونات المادية (الأجهزة والمعدات): وتشمل الحاسبات ووسائل التخزين وأجهزة الاتصالات.
ب- الموارد البشرية: مجموع الأشخاص الذين يتلقون يعالجون وينشرون المعلومة.
ج- البرمجيات: وتشمل مختلف برامج الحاسوب ومجموعة الأوامر والتعليمات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات.

د- البيانات: وتشمل البيانات كافة المعاملات والإجراءات والقواعد والتعليمات الواجب إجرائها³.

3/- أنواع نظم المعلومات:

تعددت وجهات النظر حول أنواع نظم المعلومات فعلى سبيل المثال:

- 1/3- أنظمة المعلومات حسب المستويات الإدارية: نظرا لان أي مؤسسة تتضمن مستويات إدارية وتخصصات مختلفة.

أ- نظام معلومات المستوى التشغيلي: يتمثل دوره في مساعدة المديرين على هذا المستوى التشغيلي لمتابعة وتقييم الأداء للأنشطة الخاصة بالمؤسسة.

¹ محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص23.

² مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص75.

³ سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص19.

- ب- نظام معلومات مستوى المعرفة: يدعم هذا النظام الموظفين العاملين في مجال المعرفة والبيانات في المؤسسة.
- ج- نظام المعلومات على مستوى الإدارة: يصمم ليستخدم في العمليات الإدارية كالتوجيه واتخاذ القرارات.
- د- نظام المعلومات على المستوى الاستراتيجي: ويساعد الإدارة العليا على تحليل الإستراتيجية على تحديد و معالجة القضايا لإستراتيجية سواء داخليا أو خارجيا بهدف تحقيق التلاؤم بين المتغيرات وإمكانيات المؤسسة.
- 2/3- نظم المعلومات وفق لتخصيص الوظيفي: يمكن أن يكون لأي وظيفة في المؤسسة نظام معلومات:
- أ- نظام معلومات تسويقي: يقدم لكل ما تحتاجه إدارة التسويق من معلومات لتنفيذ أنشطتها.
- ب- نظام معلومات الإنتاج والعمليات: يعمل على تجهيز الإدارة بمعلومات حول الإنتاج، مخزون...
- ج- نظم معلومات الموارد البشرية: مخصص لتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من معلومات التي تحتاجها حول الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- د- نظم المعلومات المحاسبية: يسمح بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بتوفير المعلومات المتعلقة بتكاليف مختلف الأنشطة داخل التنظيم، تدفقات الأموال، حسابات النتائج، ميزانيات....
- هـ- نظم المعلومات المالية: مخصصة لدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات الخاصة بنواحي تمويل الأعمال، تخصيص الموارد المالية والرقابة على استخدامها.
- 3/3- نظم المعلومات حسب نوع العمل الذي يؤديه النظام: كل نوع يعتمد نوع العمل الذي يؤديه النظام.
- أ- نظم معالجة المعاملات: يهدف إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي دون الاهتمام باتخاذ القرارات.
- ب- نظم أتمتة المكاتب: تقع ضمن المستوى المعرفي للمؤسسة تستخدم في نطاق الأعمال وأنشطة المكاتب.
- ج- نظم المعلومات الإدارية: تقع ضمن المستوى الأعلى للمؤسسة وهي أنظمة معلومات مبرمجة وتغطي طيف واسع من مهام المؤسسة يعتبر نظام قادر على متكامل قصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية¹.

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص30-33.

المطلب الثاني: مفهوم التكنولوجيا.

لقد أصبحت التكنولوجيا تلعب دورا مهما في النهوض باقتصاديات الكثير من الدول، فهي تشكل جانبا أساسيا من جوانب المعرفة الإنسانية المسخرة لخدمة المجتمعات في سعيها الدائم للتطور والازدهار. وستتطرق من خلال هذا المطلب لمفهوم التكنولوجيا وأهميتها وأنواعها الأساسية، ثم نتطرق لمجالات التكنولوجيا في المؤسسة.

أولا: تعريف التكنولوجيا:

يرجع أصل تكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما **(techno)** تعني التشغيل الصناعي، والثاني **(logos)** أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.

التعريف الأول: يعرف المعجم **(webster)** التكنولوجيا بأنها لغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم¹.

التعريف الثاني: هي الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الإدارية بأساليب جديدة².

التعريف الشامل :

من خلال ما جاء في هذه التعاريف يمكننا تعريف التكنولوجيا على "أنها تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات فقط بل إنها الوسائل الديناميكية المتطورة، أو مجموعة من الطرق، أو المعارف التي يفترض فيها القدرة على حل مشكلات الإنسان المعقدة، والمتداخلة، التي تشكل الإطار الحياتي للإنسان".

ثانيا: أهمية التكنولوجيا:

تتحلى أهمية التكنولوجيا في النقاط التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- تقليل تكاليف العمل والمساهمة في تحسين الجودة؛
- تحسين الظروف البيئية إذ تساهم في القضاء على الضوضاء فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير؛

¹ محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص13.

² جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية حتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص28.

- تمثل التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفيه باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم وإشباع احتياجاتهم مما يتطلب تجسيدها بالاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات؛

- تعد التكنولوجيا موردا ونشاطا مهما وجزءا مكتملا لإستراتيجية المنظمة¹.

ثالثا: خصائص التكنولوجيا:

تتمثل خصائص التكنولوجيا على سبيل المثال في مايلي:

- التكنولوجيا علم مستقل وتطبيقي له أصوله ونظرياته؛
- التكنولوجيا عملية ديناميكية تشمل مدخلات ومخرجات شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير؛
- التكنولوجيا متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين².

رابعا: مجالات التكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا ثلاث مجالات أساسية هي:

1-تكنولوجيا المنتج: وتهتم بتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج، و التي تتطلب التنسيق بين مختلف عمليات المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، وتتطلب عملية البحث عن التقنيات الجديدة للمنتج التعاون بين مختلف الأقسام في المؤسسة لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

2- تكنولوجيا العملية: تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المؤسسة، فهي عبارة عن المكائن والتجهيزات التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

3- تكنولوجيا المعلومات: وترتكز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المؤسسة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة، لاسيما التقنيات المستندة على الحاسوب³.

¹ غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداهيل تقنيات تطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص36.

² نصيرة بوجمة سعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص18.

³ غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص45.

خامسا: أنواع التكنولوجيا:

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها مايلي:

1- على أساس درجة التحكم:

أ- التكنولوجيا الأساسية: وهي التكنولوجيا التي تمتلكها أغلب المؤسسات الصناعية والمسلم به وتتميز بدرجة التحكم كبير جدا.

ب- تكنولوجيا التمايز: وهي التي تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها.

2- على أساس موضوعها:

أ- تكنولوجيا التسيير: وهي التي تستخدم في تسيير تدفقات موارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية.

ب- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

ج- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

د- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها.

3- على أساس درجة التعقيد:

أ- تكنولوجيا ذات درجة عالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد و التي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلاله إلا بطلب من صاحب البراءة.

ب- تكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، حيث بإمكان المختصين المحليين في الدول النامية استيعابها غير أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار¹.

سادسا: تكنولوجيا المعلومات.

1/- تعريف تكنولوجيا المعلومات:

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم التكنولوجيا وكذا مفهوم المعلومات لا بد أن نتعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهم خصائصها.

¹لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 9-10.

التعريف الأول: عرفت وزارة الصناعة البريطانية " الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، ذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية و طرق المواصلات السلكية واللاسلكية"¹.

التعريف الثاني: عرف (Haag et Peter) تكنولوجيا المعلومات أنها " مجموعة من الأدوات التي تساعد مستخدميها على التعامل بالمعلومات وبإنجاز العمليات أو الأنشطة ذات العلاقة بمعالجة المعلومات".

التعريف الثالث: "مصطلح يشمل كلا من تقديم وتخزين ومعالجة البيانات والمعلومات وإيصالها"².

تعريف شامل: ومن خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات تتمثل في مختلف الوظائف من تجميع للبيانات وتحليلها وتخزينها واسترجاع المعلومات وذلك عن طريق التكامل بين الآلات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة.

2- خصائص تكنولوجيا المعلومات:

تتميز تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها على سبيل المثال :

أ- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، مثال على ذلك شبكة الانترنت التي تسمح لكل واحد منها بالحصول على ما يلزمه من معلومات ومعطيات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي.

ب- رفع الإنتاجية: تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم استعمالها بشكل جيد وفعال.

ج- المرونة: تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات لتعدد احتياجاتنا لها، أبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية والعملية، فهو أداة للكتابة والقيام بمختلف العمليات المعقدة مثل الاتصال عن البعد أو القرب..... الخ. كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الاستعمال.

د- التمتمة: ويقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها³.

1 بوحية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص86.

2 بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في الجودة الفندقية، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد 4، ص348.

3 غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002، ص89-99.

المطلب الثالث: مفهوم الاتصال.

ترداد أهمية الاتصال في المؤسسة يوما بعد يوم وذلك نظرًا للدور الهام الذي تلعبه هذه الوظيفة على كافة المستويات ونتيجةً للتطور المذهل لوسائلها التي أصبحت تؤثر مباشرة على كفاءة ومردودية المؤسسة، وبعد التطرق لمصطلح التكنولوجيا ومصطلح المعلومات سنتناول هنا مصطلح الاتصال لنبحث في ماهيته وأهميته وكذا عناصر العملية الاتصالية.

أولاً: تعريف الاتصال:

مصطلح "الاتصال" في اللغة العربية كما تشير المعاجم، يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاه منه أما كلمة "communication" الإنجليزية فهي مشتقة من كلمة الأصل اللاتيني *commuins* ومعناها عالم شائع أو مألوف، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات بمختلف الطرق¹. ولقد ظهرت تعاريف عديدة للاتصال من بينها على سبيل المثال لا الحصر:

التعريف الأول: قاموس أوكسفورد عرف الإتصال على أنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات".

التعريف الثاني: "الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك"².

التعريف الثالث: "الاتصال عملية إنتاج أو توفير أو تجميع المعلومات الضرورية ونقلها أو تبادلها، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو الحقائق أو الأخبار أو المعلومات الجديدة التي تؤثر في سلوكهم أو توجيههم في اتجاه معين"³.

تعريف شامل: من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الاتصال تمكنا من استخلاص أن "الاتصال عملية تفاعل مشتركة بين طرفين (شخصين أو أكثر) لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما، وعبر سلسلة من العمليات المركبة والهادفة.

¹ غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص12.

² محمد الصبري، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظام المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص7.

³ مصطفى رجي عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص30.

ثانيا: أهمية الاتصال:

تعد عملية الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقع بقاؤها، وترجع أهمية الاتصال في المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وعليه يمكن النظر لأهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل ومن وجهة نظر المستقبل فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي:

- الإعلام: إعلام المستقبل بما يدور حولهم من أحداث.

- التعليم: تدريب وتطوير أفراد المجتمع لتأهيلهم للقيام بوظيفة معينة.

- الترفيه: بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.

- الإقناع: إحداث تحويلات في وجهة نظر الآخرين.

أما من وجهة نظر المستقبل فانه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:

- فهم ما يحيط به من حوادث وظواهر؛

- تعلم مهارات وخبرات جديدة؛

- الحصول على المعلومات جديدة مساعدة في اتخاذ القرارات¹.

ثالثا: أنواع الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصالات (تدفق المعلومات والبيانات) تبعا للأسس مختلفة وفي مايلي يأتي توضيح لهذه الأسس:

1- على أساس اتجاه الاتصالات:

أ- الاتصال باتجاه واحد (بسيط): يتم نقل المعلومات والبيانات باتجاه واحد فقط كالجهاز المايكروف الصوتي أو الاستقبال فقط كجهاز التلفاز.

ب- الاتصال نصف المزدوج: يتم نقل البيانات والمعلومات باتجاهين ولكن ليس بنفس الوقت أي وجود فاصل زمني بين إرسال المعلومات واستقبالها.

ج- الاتصال كامل الازدواجية: يتم نقل المعلومات والبيانات في اتجاهين في آن واحد.

2- على أساس درجة مدى التأثير.

أ- الاتصال الشخصي: نقل المعلومات والبيانات وجها لوجه بلا قنوات وسيطة ويكون بين شخصين أو أكثر².

¹ مصطفى زحبي عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص35-36.

² فضيل ديليو، الاتصال (مفاهيمه-نظرياته-وسائله)، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص20.

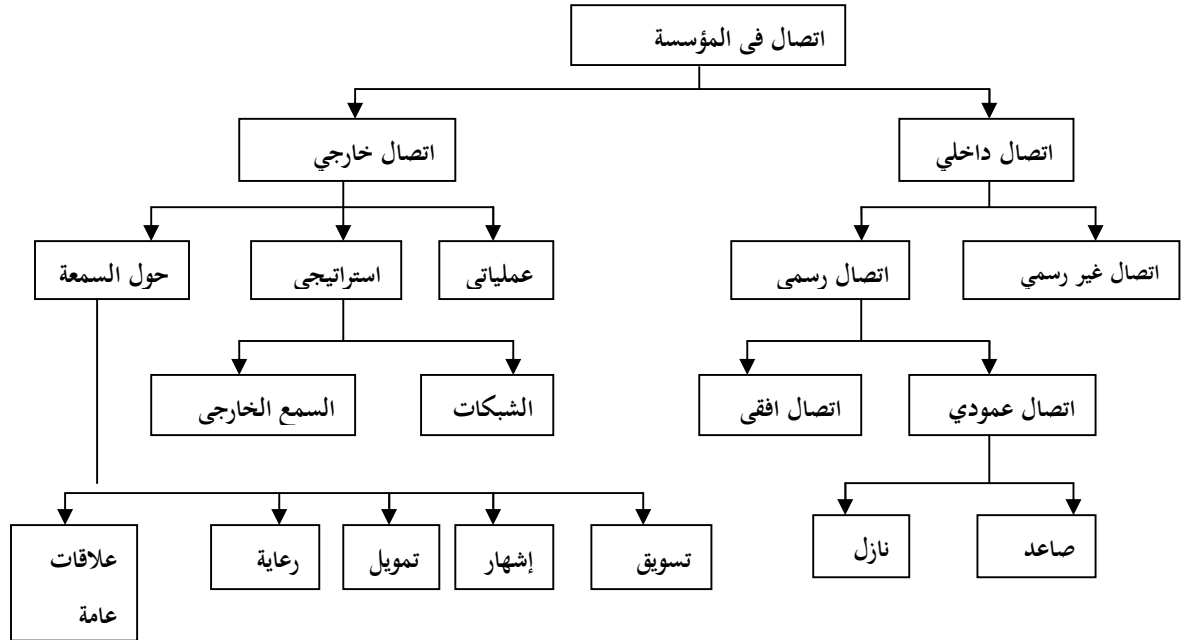
ب- الاتصال التنظيمي: اتصال خاص بالمنظمات يتم نقل البيانات والمعلومات باستخدام وسائل اتصال مختلفة داخل المنظمة.

3- على أساس قناة الاتصالات .

أ- الاتصال الرسمي: وهي الاتصالات مرتبطة بالمنظمة من خلال خطوط السلطة الرسمية و المعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وتكون داخلية (اتصالات نازلة وصاعدة وأفقية) أو خارجية (اتصالات داخلية واتصالات خارجة).

ب- الاتصال الغير رسمي: اتصالات تتم بطريقة غير رسمية بين العمال تحدث خارج القنوات الاتصالية الرسمية¹.

الشكل رقم (1-2): يوضح أنواع الاتصال



المصدر: حورية بولعوي، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 27.

نستنتج من الشكل أن:

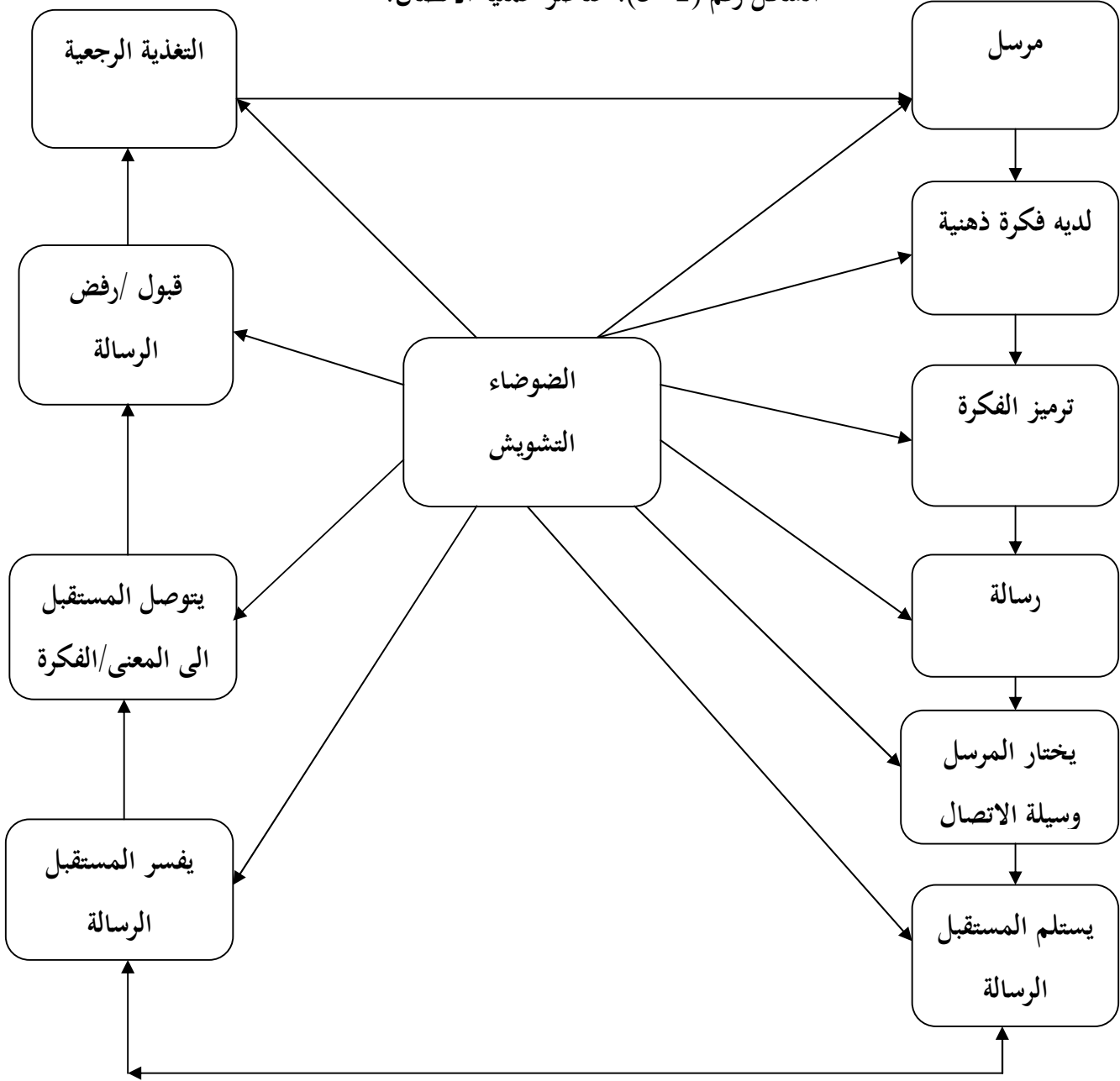
- الاتصالات تظهر بأشكال مختلفة وتناسب فيها المعلومات باتجاهات شتى، وتهدف بشكل عام إلى إحداث تأثير على النشاطات المختلفة لخدمة مصلحة المؤسسة؛

- يكفل الاتصال بأنواعه التنسيق والأنجاز لوظائف المؤسسة وهو الوسيلة الأساسية لتحقيق التفاعل فيما بينها.

¹ فضيل ديليو، مرجع سبق ذكره ص 20.

عملية الاتصال:

الشكل رقم (1-3): عناصر عملية الاتصال.



المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد، عمان، 2009، ص 17.

رابعاً: عناصر الاتصال: وفي ما يلي تعريف مختصر لكل عنصر:

- المرسل: هو من يبدأ بعملية الاتصال لان لديه رسالة معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر.
 - المستقبل: هو مستلم الرسالة والذي يطلع على فحواها.
 - الرسالة: تعبر عن المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد نقلها إلى الجهة المستهدفة وتكون في شكل صور أو كلمات أو رموز أو غيرها.
 - وسيلة الاتصال: الوسيلة أو القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو الرسالة .
 - تحويل الرسالة إلى رموز: هي عبارة عن العملية التي يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشفرات التي تالف الرسالة أو تساهم في صياغتها.
 - ترجمة الرموز: وهو عبارة عن فك الرموز أو الشفرات المتضمنة في الرسالة من اجل تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق إلى معانيها.
 - التغذية العكسية: هي تأثير استجابة المستقبل التي تعطي انطباعاً عن مدى فهم وإدراك المستقبل للرسالة ومضمونها.
 - الضوضاء: مجموع المعوقات التي من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وهذا مما يجعلها تؤدي إلى أضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته¹.
- خامساً: تكنولوجيا الاتصالات.

1/- تعريف تكنولوجيا الاتصالات:

تم تعريفها من قبل الباحثين و الدارسين على أنها :

التعريف الأول: "تكنولوجيا الاتصال هي التي تمكننا من نقل المعلومات في أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر بفعالية وسرعة عالية"².

التعريف الثاني: "تكنولوجيا الاتصالات هي التكنولوجيا التي تعمل على تسهيل الاتصال بين الأفراد أو الجماعات الذين يتواجدون في أماكن مختلفة"³.

¹ حميد الطائي، احمد شاكر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة (مدخل استراتيجي)، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 24.

² مصطفى ربحي عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص109.

³ بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص23.

المبحث الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال ميزة العصر فهي كالقلب النابض لمختلف المؤسسات، بحيث تساهم في توجيه وتنفيذ مختلف العمليات باعتبارها مصدر حيوي لديومتها، وفي هذا المبحث سنقوم بالإلمام بجميع جوانبها.

المطلب الأول: تعريف وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

بعد معرفة مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سنتطرق في المطلب إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Tic). *Technologie de l'information et de communication.*

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Tic) ليس مفهوماً وحيداً المعنى، فقد تعددت التعاريف التي تناولته فمنها ما يتجه نحو التركيز على الأجهزة التي تشملها، ومنها ما يركز على الأنشطة التي تؤديها تلك الأجهزة، ومنها ما يركز عليهما معاً، وهناك اتجاه رابع يركز على الأجهزة و الأنشطة وكذلك العنصر البشري الذي يستخدم تلك الأجهزة في أداء تلك الأنشطة، ومن بين التعاريف التي وردت:

التعريف الأول: تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنها " مجموعة الأنشطة الاقتصادية التي تشارك في إظهار معالجة، تخزين وتحويل المعلومة باستخدام وسائل إلكترونية"¹.

التعريف الثاني: يعرف قاموس ماكملان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها " حيازة، معالجة، تخزين وبث معلومات ملفوظة، مصورة، ورقمية بواسطة مزيج من الحاسوب الإلكتروني، والاتصالات السلكية واللاسلكية، ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة"².

التعريف الثالث: "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي مجموعة مترابطة ومتكاملة من الأدوات التقنية، تتفاعل مع بعضها في حجز المعلومات، وإنتاجها، وتخزينها، واسترجاعها، وإيصالها"³.

منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE:organisation coopération développement économique

¹ لونيس نادية، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر، 2010، ص 27.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 54

³ نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 53 .

التعريف الرابع: "تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط و أجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات"¹.

التعريف الشامل: من خلال ما سبق يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي مجموعة الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها ، وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم، أو استقبالها من أي مكان في العالم.

ثانيا: أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة و أكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية و السياسية للدول، فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المؤسسات بمختلف أنواعها أو للحكومات باعتبارها:

- أداة قوية لتوصيل منافع الإمام بالتعليم وتجاوز الأمية إلى أكثر المناطق انعزالا؛
- تعمل على زيادة قدرة الأشخاص: فهي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة تقاسمها في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً؛
- تساهم التنمية الاقتصادية: بتحسين علاقات صنع القرار على المستويين المحلي والدولي².

المطلب الثاني: خصائص وفوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

اتسمت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الوقت الحاضر بعدد من الخصائص وفوائد ميزتها عن غيرها من التكنولوجيات.

أولاً: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تمكنت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تبؤ هذه المكانة الرفيعة بفضل مجموعة الخصائص المميزة، والتي يمكن أن نذكر منها:

- 1/ - التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجية يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

¹ سعاد بومايلا، فارس بوباكور، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 03، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، مارس 2004، ص 205.

² سميرة كرامة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة الخدمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، جامعة ورقلة، 2011، ص 24.

2- / اللاتزامنية: وتعني إمكانية إرسال واستقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

3- / اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.

4- / قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

5- / قابلية الحركة: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.

6- / قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.

7- / اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات، سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة.

8- / العالمية (الشيوع والانتشار): وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن¹.

ثانيا: فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

بالنسبة للمؤسسة: من بين ما تقدمه TIC من فوائد للمؤسسة نذكر منها على سبيل المثال مايلي :

- تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين؛
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة؛
- تحسين الإنتاجية والكفاءة، بحيث تعد ركيزة الإبداع والتنمية وخلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة،... الخ؛
- الابتكار والتجديد بدون الإنقطاع للبقاء في الخدمة والحفاظة على الحصة السوقية؛

¹ سعاد بومايلا، فارس بوباكور، "أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، ص 205.

- بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة وزبائنها، بحيث تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وخلق عروض ملائمة لمتطلباتهم؛

- اتساع شبكة التوزيع بانتشار وتوسع التجارة الالكترونية¹.

المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن استخدام أي عنصر متعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في أي مجال في حد ذاته مظهراً من مظاهر التكنولوجيا الحديثة، ولكن العمود الفقري في تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي أجهزة الحاسب. وعليه سنتناول في هذا المطلب مجموع مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أولاً: المكونات المادية(الحاسوب): تشكل أجهزة الحاسوب الأساس المادي للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1/- تعريف الحاسوب: يعرف الحاسوب انه "آلة تقوم بأداء العمليات الحسابية والمنطقية على البيانات الرقمية للوسائل الالكترونية وتحت تحكم البرامج المخزنة به"².

كما يعرف كذلك: انه "عبارة عن جهاز الكتروني، مصمم لمعالجة ولتشغيل البيانات بسرعة ودقة بحيث يقوم بقبول البيانات وتخزينها ألياً ثم يجري عليها العمليات الحسابية والمنطقية ثم يستخرج ويستخلص هذه العمليات"³.

2/- خصائص الحاسوب: يتميز الحاسوب بعدة خصائص منها على سبيل المثال:

- الدقة في أداء العمليات؛

- السرعة العالية التي تساعد على توفير الوقت في أداء العمليات؛

- المرونة في تأدية العديد من الأعمال وعدم الاقتصار على أداء عمل واحد فقط؛

- السعة الكبيرة في تخزين البيانات والسرعة في استرجاعها عند الطلب؛

- قابلية التوسع والنمو في ذاكرته الأصلية والذاكرات الثانوية التي تلحق به⁴.

¹ إبراهيم بخي، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005، ص49.

² مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص33.

³ نادية جبر عبد الله، عثمان حسين عثمان، الفنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد31، أكتوبر 2003، ص273.

⁴ محمد محمد الهادي، نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات وتطوير التعليم في مصر، أبحاث المؤتمر العالمي 2 لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، 13-15 ديسمبر 1994، مصر،

ثانيا: البرمجيات.

1/- تعريف البرمجيات:

التعريف الأول: تعرف البرمجيات على أنها "برامج تثبت في نظام الحاسوب وتقوم بإدارة فعاليات الإدخال/الإخراج وتدير وظائف شبكات الاتصال"¹.

التعريف الثاني: تعرف البرمجيات بأنها مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما، أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين"².

يجب أن تتميز البرمجيات الكفاءة بما يلي:

- أن يكون لبرامج النظام قدرة عالية على التخزين؛

- أن تعمل على تحليل البيانات وتلخيص المعلومات التي يتطلبها صانعوا القرار؛

- أن تكون من أفضل واحداث البرمجيات المتوفرة في الأسواق.

2/- أنواع البرمجيات: تنقسم البرمجيات إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- برمجيات النظام: وهي برامج عامة تدير موارد الحاسوب، مثل المعالج المركزي أي تعدد كوسيط بين برمجيات التطبيق و أجهزة الحاسوب المادية.

ب- برمجيات التطبيق: برامج كتبت لتطبيق محدد لأداء وظائف محددة من قبل المستخدمين النهائيين.

ثالثا: شبكات الاتصال.

هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها وتتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها البعض بوسائط تتيح لمستخدميها إجراء عملية الإرسال والتلقي³.

¹ ريم مصطفى الدبس، الاتصالات الرقمية، دار الصفاء عمان، 2004، ص340.

² سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره، ص356.

³ غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد2013، ص57.

1/- شبكة الانترنت:

أ- تعريف شبكة الانترنت:

التعرف الأول: كما يعرفها "بوب نورتن" و"كاتي سميث" الانترنت كلمة انجليزية مختزلة لعبارة "Interconnexion Network" والمكونة من كلمتين هما:

- Interconnexion: وتعني ربط أكثر من شيئين ببعضهما البعض.

- Network: وتعني الشبكة وتعرف بشبكة الشبكات¹.

التعريف الثاني: كما تعرف بأنها "شبكة معلوماتية عالمية مكونة من مجموعة من شبكات وطنية ومحلية وخاصة، مرتبطة فيما بينها عبر بروتوكول TCP/IP تتعامل فيما بينها بهدف توفير واجهة موحدة لمستخدميها"².

تعريف شامل:

بهذا يمكن استنباط تعريف للانترنت على أنها "شبكة عالمية تربط عدد لامتناهي من الحواسيب من مختلف بقاع العالم وذلك وفق بروتوكولات معينة".

ب- خدمات الانترنت: وتتمثل أهم خدماتها فيما يلي:

- البريد الإلكتروني E-MAIL: وهو عبارة عن نظام لتراسل الإلكتروني، أي إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية ولاستخدامها يشترط وجود برنامج وعنوان بريد الكتروني للمرسل إليه، ويعتبر من أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة وأشهرها فمن خلاله يسمح للمستخدمين تبادل المراسلات بين الأفراد من أطراف العالم، وبسرعة فائقة وتكلفة منخفضة³.

- بروتوكول نقل الملفات وتبادلها (File Transfer Protocol:FTP):

يعتبر من أهم خدمات شبكة الإنترنت وهو بروتوكول يستعمل لنقل وتحميل الملفات عن بعد سواء تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني أو تم تحميلها من موقع محدد على الإنترنت⁴.

¹ سعد غالب ياسين، بشار عباس العلاق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص97.

² نادية لونيس، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص55.

³ مراد شلباية، علي فاروق، مقدمة إلى الانترنت، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص21.

⁴ نور الدين شارف، التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية، مذكرة ليل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص27.

- خدمة التلنت (Telenet):

وهي خدمة الربط عن بعد وهي عبارة عن برنامج خاص يتيح للمستخدم أن يصل إلى جميع الحواسيب في جميع أنحاء العالم¹.

- خدمة الدردشة (Chat):

وتسمح لنا هذه الخدمة بإمكانية إجراء الحوار المباشر بين أي عدد من الأشخاص حول العالم، ويمكن إجراء هذا الحوار إما بالكتابة أو الصوت أو بالصورة والصوت معا.

- خدمة المجموعات الإخبارية (news ghrops):

وتعرف المجموعات الإخبارية بأنها وسيلة للنقاش مع الأشخاص ذوي الاهتمامات المشتركة، وهي عبارة عن منتديات افتراضية تقام على الشبكة بغرض تبادل الأفكار والآراء حول موضوعات معينة².

- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات (world wide web)www:

وتسمى أيضا بالنسيج العالمي المتنوع، ويطلق عليها خدمة الويب فهي من أكثر الخدمات استعمالا في لانتزنت ويمكن من خلالها التصفح في مختلف المواقع في شبكة الانترنت وعن طريق وسائط متعددة³.

2/- شبكة الانترنت.

أ- تعريف الانترنت: الانترنت هي شبكة خاصة للمؤسسة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة ولا تسمح لأي مستخدم خارج المؤسسة الاستفادة من هذه الشبكة، ففي الواقع هي نسخة مصغرة من شبكة الانترنت تعمل داخل المؤسسة وتكون محاطة بجدار عازل (Fire wall) لأغراض أمنية التي تربط النظم الالكترونية المختلفة للمؤسسة.

تعرف الانترنت على " أنها شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت وكل أدواتها"⁴.

¹ عبد اللطيف صوفي، الانترنت - إمكاناتها - أدواتها - وجدواها في المكتبات العامة، المؤتمر العربي الثامن للمعلومات، 1-4 نوفمبر 1990، مصر، ص 372.

² بماء شاهين، الانترنت والعولمة، عالم الكتب، مصر، 1999، ص 315.

³ سميرة كرامة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة الخدمة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁴ سلوى محمد الشرف، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 64.

جدول رقم (1-2): أهم المفروقات بين الانترنت والانترانت.

المعيار	الانترنت	الانترانت
الملكية	غير مملوكة لأحد	ملك للمؤسسة
إمكانية النفوذ	الشخص يمكنه الوصول إليها	لا يمكن لأي شخص الوصول إليها إلا للمسموح لهم
المواضيع	تحتوي على العديد من المواقع والصفحات	تحتوي على المواضيع والمعلومات التي توافقت عليها المؤسسة ¹

المصدر: نوفيل حديد، تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2007، ص121.

نستنتج من الجدول أن:

- الانترنت ذات نطاق محدود تحدده المؤسسة و تشمل كل ما يخص المؤسسة من بيانات و معاملات أما الانترنت فنطاقها غير محدود.

3- شبكة الاكسترانت:

أ- تعريف الاكسترانت:

هي شبكة انترانت خاصة إذ تسمح للأفراد والمؤسسات من خارج المؤسسة بدخول محدد لشبكة الانترنت الخاصة بها. وتعد الاكسترانت نتاج التزاوج كل من الانترنت والانترانت فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة المرور عبر الجدران النارية و تستخدم شبكة الاكسترانت تقنيات الانترنت بربط المسؤولين داخل المؤسسة بأطراف من خارج المؤسسة².

¹ نوفيل حديد، تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، مرجع سبق ذكره، ص.121

² مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص.47.

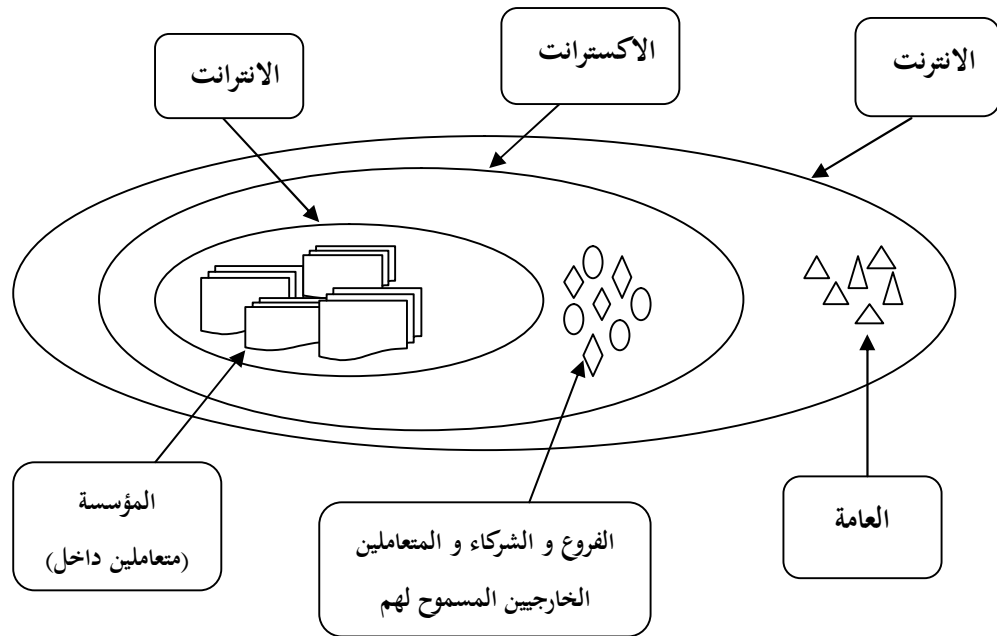
ب- أنواع الاكسترنات.

1- شبكات اكسترنات التزويد: تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض تسيير العمل فيها أليا للمحافظة على كمية ثابتة من البضائع في المستودعات وقاعدة نقطة الطلب وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتحكم في المخزون.

2- شبكات اكسترنات التوزيع: تمنح هذه الشبكة صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات أليا، مع التزود الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

3- شبكات اكسترنات التنافسية: تعزز هذه الشبكات التنافس في القطاعات الصناعية، إذ تمنح المؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء وعن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة كي تنقل فيما بينهما الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة، مما يرفع مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الاحتكار¹.

الشكل (1-4): الفرق بين الانترنت والانترانت والاكسترنات.



المصدر: من إعداد الطلبة.

¹ بشير عباس العلاق، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006، ص24.

نستنتج من الشكل أن:

- الانترنت شبكة عامة و يستخدمها كافة الناس؛
- الانترنت تخصصها المؤسسة لعمالها داخليا؛
- الإكسترنات تخصصها المؤسسة لفروعها و شركائها ومتعاملها الخارجيين اللذين تحددهم.

رابعا: قواعد البيانات (Datta):

1/- تعريف قاعدة البيانات: يمكن تعريف قاعدة البيانات بأنها:

التعريف الأول: "مجموعة متكاملة من الملفات تحوي عناصر بيانية مرتبطة"¹.

التعريف الثاني: "مجموعة من البيانات الخام والمعلومات المعالجة والمرتبة ذات العلاقة المتبادلة فيما بينها، والمخزنة بطريقة نموذجية (ملفات وسجلات متكاملة)، ويمكن استرجاعها وتحديثها والتعامل معها بسهولة لخدمة أغراض المؤسسة"².

تعريف شامل: وبصفة عامة يمكن القول أن قاعدة البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات والمعلومات والملفات المترابطة منطقيا والمخزنة.

2/- مكونات قاعدة البيانات: تشتمل قاعدة البيانات على وحدات لها تسمياتها وارتباطاتها تتمثل فيما يلي:

- أ- البت (bit): وتعد أصغر وحدة للبيانات التي يتعامل معها الحاسوب وتمثل بالصفير والواحد.
- ب- البايت (byte): يمثل مجموعة البتات التي ترمز إلى حرف أو رقم أو رمز، ويتكون البايت من 8 بتات.
- ج- الحقل: يمثل مجموع الحروف في الكلمة أو مجموع الكلمات أو الأرقام، أي يمثل بيانات لعمود كاسم شخص مثلا.
- د- السجل (Record): ويمثل مجموعة الحقول ذات العلاقة كاسم طالب في قسم معين مع تاريخ تسجيله وعلاماته، أي أنها تمثل البيانات المتكاملة لحالة واحدة.
- هـ- الملف (File): يمثل مجموعة السجلات من نفس النوع كأسماء الطلبة في نفس القسم، ويعني ذلك مجموعة البيانات التي تمثل موضوع معين³.

¹ طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص80.

² سناء عبد الكريم الحناق، نظام هندسة المعرفة، ط1، دار القطوف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص78.

³ مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار واثل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص157.

خامسا: المهارات البشرية:

تتميز الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهارات المؤسسة ويعد المورد البشري من أهم مكونات تقانة المعلومات لأنه المسؤول عن السيطرة وإدارة وتشغيل المكونات الأخرى بحيث يقاس تفوق المؤسسة بما تملكه من معلومات وخبرات ومهارات بما يدعم ويعزز أدائها التنافسي من خلال تطوير المبدع والاستراتيجي لمخرجاتها وتصنف الموارد البشرية إلى صنفين:

- **الصنف الأول:** ويشكل الغالبية الذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستخدمين نهائين دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها.

- **الصنف الثاني:** هم المتخصصون في مجال الحاسوب والذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة، سواء التطبيقات منها أو برامج النظام¹.

المبحث الثالث: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في ظل التطور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تنوعت واختلفت شبكات الاتصالات وأنماطها البنيوية وبرزت لها عدة آثار وهذا سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع وأشكال شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تتطلب عملية الاتصالات بين الحواسيب ربط هذه الأخيرة ببعضها ليتم تبادل البيانات والمعلومات فيما بينها، ويتحقق ذلك عن طريق ما يسمى بشبكات الاتصال، وعليه سنتناول في هذا المطلب مفهوم مختلف أنواع الشبكات وأشكالها.

أولاً: أنواع شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

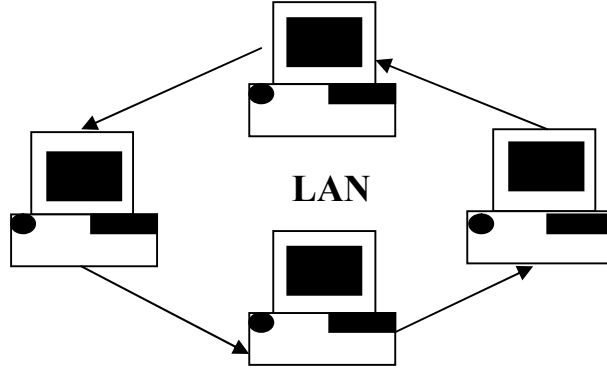
1- الشبكة المحلية/شبكة النطاق المحدود(Local Area Network (Lan):

يعرفها معهد مهندسي الالكترونيات والكهرباء بأنها "نظام اتصال للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقبلية بالاتصال كل مع الآخر في حيز معتدل من خلال قنوات اتصالية فيزيائية وبمعدل مرور معتدل للبيانات".
والشبكة المحلية هي شبكة داخلية تسمح لمجموعة من الأجهزة المزودة ببرامج معينة ومتصلة فيما بينها في إطار حيز جغرافي صغير لا يتعدى قطره 10 كيلومتر، مزودة بموزع واحد للملفات².

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص272.

² تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار راتب الجامعية، بيروت، ص20.

الشكل رقم (1-5): يوضح شبكة النطاق المحدود.

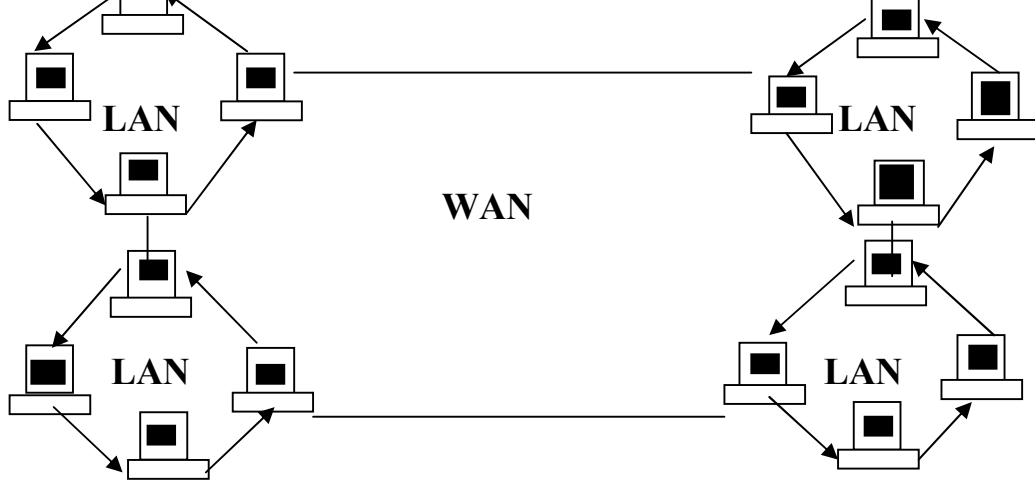


المصدر: بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2014، ص31.

2- شبكة النطاق الواسع (Wide Area Network (Wan):

وتتمثل تلك الشبكات التي تغطي منطقة جغرافية واسعة وتكون تحت إدارة واحدة، وهذه النوعية من الشبكات تعتمد على قنوات الاتصال اللاسلكية أو غير المحدودة كالأقمار الصناعية والموجات القصير¹، وتستخدم من قبل المصارف، المؤسسات الصناعية الكبيرة، شركات النقل، المؤسسات التي تنقل تسلم المعلومات عبر بلدان العالم².

الشكل رقم (1-6): يوضح شبكة النطاق الواسع.



المصدر: بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2014، ص31.

¹ طارق طه، نظم دعم القرارات في بيئة العولمة والانترنت، دار الحرمين للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص479.

² علاء السالمي، حسين السالمي، شبكات الإدارة لالكترونية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص31.

3- شبكة النطاق المتوسط/المدينة (Metropolitan Area Network (Man) :

يمتد مجال هذه الشبكات إلى مساحة أكبر من الساحة الشبكية المحلية حيث تعمل شبكة المدينة بنفس عمل الشبكات الواسعة إلا أنها تكون مقيدة بمنطقة جغرافية اقل مساحة فهي تغطي عاصمة أو مدينة أو إقليم معين، وعادة تربط بين مجموعة من الشبكات ذات النطاق المحدود مع بعضها البعض لتكوين هذه الشبكة¹.

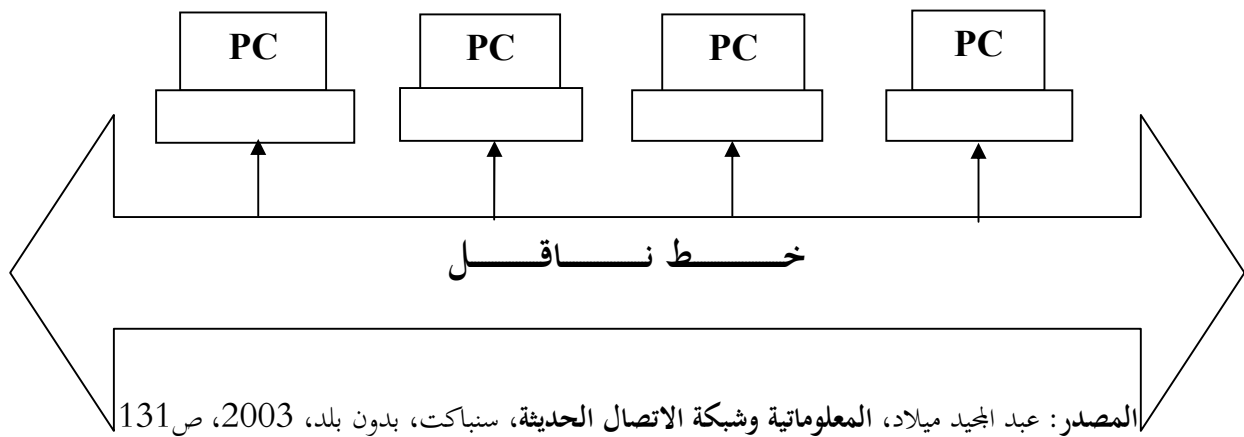
4 - الشبكات الشخصية (Personal Area Network (PAN) :

يسمح هذا النوع من الشبكات بالاتصال والتبادل بين أجهزة رقمية شخصية كالحواسيب الشخصية PC والمساعدات الرقمية الشخصية PDA والطابعات والهواتف المحمولة وغيرها من الأجهزة، وذلك في حيز مكاني محدود لا يتعدى بضعة أمتار، وعادة ما يستخدم في هذا النوع من الشبكات تكنولوجيا USB والتكنولوجيات اللاسلكية مثل البلوتوث (Bluetooth) والأشعة تحت الحمراء (Infrarouge).

ثانياً: أشكال شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أ- شبكة خطية متتالية (Bus): لهذا النوع من الشبكات بنية هندسية تكون بها جميع أجهزة الحواسيب مرتبطة تسلسلياً بعضها ببعض بواسطة كبل رئيسي يسمى العمود الفقري (backbone)، ومن مزايا البنية الخطية أنها تمثل أسلوب ربط بسيط ومنخفض التكلفة بالإضافة إلى سهولة التوسع، ومن عيوبه بطء عملية التراسل كلما زادت كثافة الإرسال والمرتبطة بازدياد عدد أجهزة الشبكة، كذلك فإن أي عطل في الكبل الرئيسي الناقل يؤدي إلى توقف الشبكة عن العمل².

الشكل رقم: (1-7): يوضح هيكل الشبكة الخطية.

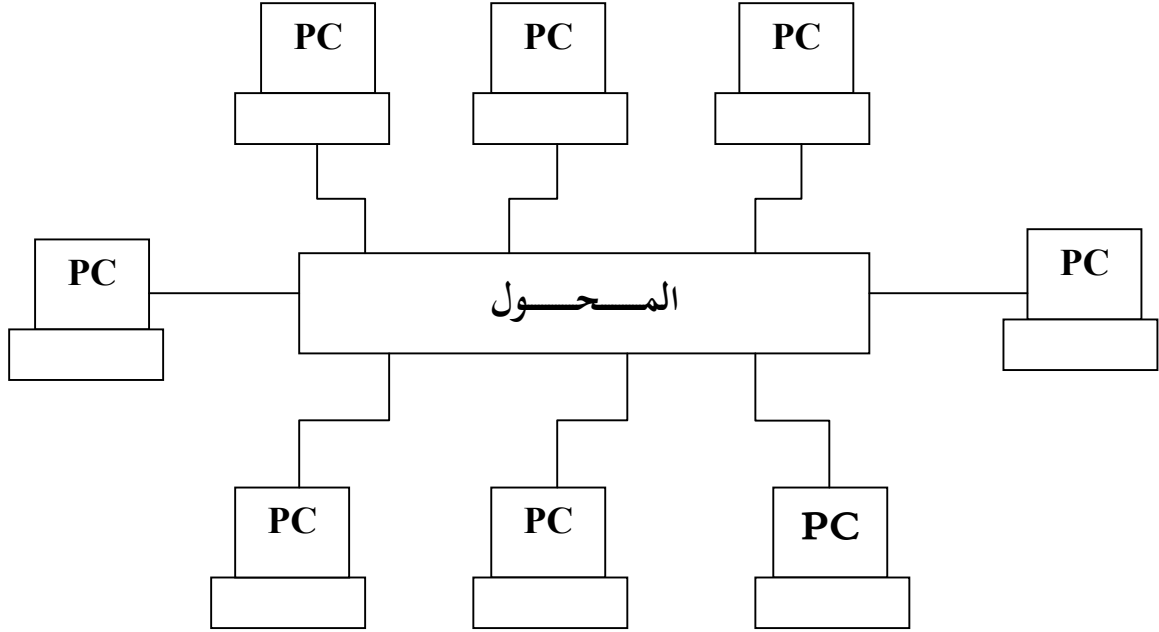


¹ فايز جمعة صالح النجار، نظام المعلومات، دار حامد للنشر، عمان، 2005، ص44.

² جعفر الصادق الحسيني، سرحان سليمان داود، تكنولوجيا شبكات الحاسوب، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص147.

ب- شبكة نجمية (Star): تستخدم هذه الشبكة لربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض بواسطة حاسوب مركزي بحيث أن كل أنواع الاتصالات تمر عبر هذا الحاسوب فإنها تعتمد على قدرة الحاسوب المركزي، من مزايا هذه الشبكة هو أن أي عطل أي جهاز لا يؤثر على عمل الشبكة في حين تعطل الجهاز المركزي يتسبب في تعطل عمل الشبكة ككل¹.

الشكل رقم: (8-1): يوضح هيكل الشبكة النجمية.



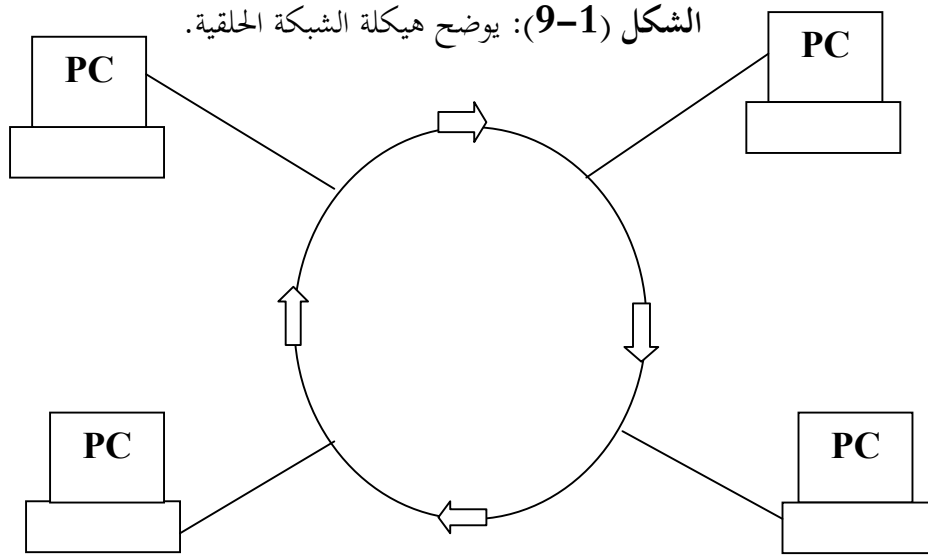
المصدر: عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية وشبكة الاتصال الحديثة، سبناكت، بدون بلد، 2003، ص132.

ج- الشبكة الحلقية (Ring):

بناء على هذا التصميم يتم ربط الأجهزة بواسطة ناقل في شكل حلقة أو دائرة، تتكون من وصل كل جهاز بالجهاز المجاور له، تنتقل المعلومة على مدار الحلقة في اتجاه واحد وتمر من خلال كل جهاز، وبتعطل أحد الأجهزة يتوقف العمل في الشبكة².

¹ مزهر شعباني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص199..

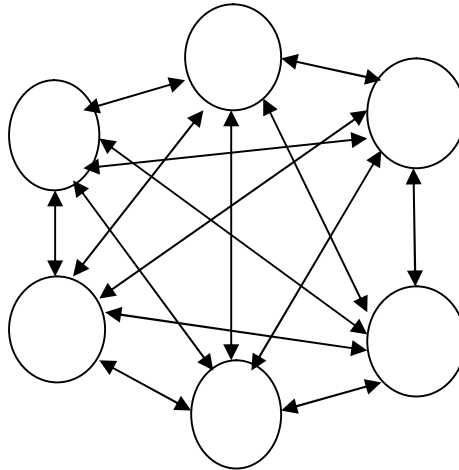
² مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص50.



المصدر: عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية و شبكة الاتصال الحديثة، سنياكت، بدون بلد، 2003، ص131.

د- الشبكة الترابطية (Mesh): في هذا النوع من التصميم يتم وصل الجهاز بأجهزة أخرى في الشبكة إذا تم ربط الجهاز المعني بجميع الأجهزة الأخرى للشبكة تصبح هيكلية ترابط كلية، أما إذا تم ربط الجهاز ببعض تكون هيكلية الترابط جزئية وما يميز هذا النوع حيث إذ تعطل وصل بين المرسل وجهاز المستقبل فإنه توجد مسالك أخرى لتأمين المعلومات¹.

الشكل (10-1): يوضح الهيكلية الترابطية الشبكية.



المصدر: عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية و شبكة الاتصال الحديثة، سنياكت، بدون بلد، 2003، ص132.

¹ مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص51.

المطلب الثاني: أسباب التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن التقدم السريع الذي أحرزته تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذي حدث في بداية القرن الحالي دفع أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاستفادة من استخداماتها سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

أسباب التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

ازداد اهتمام وتوجه المؤسسات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير في السنوات الأخيرة وذلك نظرا للضغوط التي تواجهها في بيئة الأعمال، ولقد أوضح "Etal Turba" مجموعة من هذه الأسباب نذكرها كما يلي:

1- تعقد و تقلب بيئة الأعمال: حيث أصبحت البيئة التي تدور المؤسسات في فلكها وتعمل في

ظلمتها أكثر تعقيدا وتقلبا، فالتقدم في الاتصال والنقل والتكنولوجيا يخلق الكثير، وفي ظل هذا الوضع يمكن النظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما لو كانت أداة مدعمة لكل الأنشطة التي تهدف إلى حماية المؤسسات من تعقد وعدم استقرار بيئة الأعمال.

2- المنافسة القوية و الاقتصاد العالمي: هناك العديد من الضغوط تمارس من قبل المؤسسات الدولية، وكذلك من التكنولوجيا المتقدمة وإمكانيات الاتصال عن بعد، حيث أدت هذه العوامل إلى حدة المنافسة العالمية، وهذه الأخيرة لا تركز فقط على الأسعار بل تركز أيضا على الجودة ومستوى الخدمة وسرعة التسليم وخدمة ما بعد البيع، وتقديم منتجات وخدمات حسب طلب العميل، وفي هذا الصدد يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساعد المؤسسات التي تنافس عالميا في الحصول على عدة مزايا تمكنها من مواجهة المشاكل واستغلال الفرص.

3- المسؤولية الاجتماعية: لاشك أن التفاعل بين المؤسسات والمجتمع لا ينقطع، وأصبحت مؤسسات الأعمال في الآونة الأخيرة أكثر إدراكا لهذا التفاعل وأهميته، بحيث تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الاجتماعية، وهذه المساهمة تعرف بالمسؤولية الاجتماعية، وتتمثل أهم مجالاتها في الرقابة البيئية، والسلامة المهنية، والمزايا الاجتماعية للعاملين، والتوظيف والإسكان، ومراعاة حقوق المستهلك، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية السالفة الذكر¹.

¹ عبد الله فرغلي، علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 28-30.

4- توقعات المستهلكين: صبح المستهلك في عالم اليوم أكثر دراية ومعرفة بالسلع والخدمات وجودتها، وهذا يؤدي به إلى طلب أفضل المنتجات من السلع والخدمات، وكذلك تلك المنتجات التي تنتج حسب الطلب، كما أن المستهلكين يطلبون معلومات أكثر تفصيلاً عن السلع والخدمات التي يريدونها، لذلك فإن المؤسسات تحتاج لأن تكون قادرة على إيصال تلك المعلومات بالسرعة اللازمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي أداة قادرة على تمكين المؤسسة من تحقيق ذلك.

5- الاختراعات والابتكارات التكنولوجية: إن التكنولوجيات الحديثة والمتطورة أدت إلى خلق بدائل عديدة للمنتجات والخدمات، وإلى ارتفاع مستوى الجودة، وهذه عوامل كلها تزيد من حدة المنافسة، وفي هذا الصدد نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها دور متزايد فهي تحقق تأثيراً شاملاً.

6- تغير هيكل الموارد: في العصر الصناعي ساد الاعتقاد أن هناك أربع موارد رئيسية متاحة لمؤسسات الأعمال هي الأفراد، الآلات والمعدات، المواد الخام، والأموال، أما الآن فهناك عامل رئيسي خامس هو المعلومات، ما يعني أنه حان الوقت لأن تتعامل المؤسسات مع المعلومات كمورد يمكن الاستفادة منه، وهنا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات للقيام بهذا الغرض.

7- العولمة: أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة المحرك الأساسي تجاه العولمة وذلك باستخدام الحواسيب الآلية وتكنولوجيا الاتصالات، كطاقة محرّكة للعولمة بكل ما تحمل من أساليب جديدة وتقنيات حديثة.¹

المطلب الثالث: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحدياتها.

لا يكاد يخلو مجال من مجالات الحياة الاجتماعية أو الثقافية أو الاقتصادية أو السياسية من أثر لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولا يخلو استخدامها من مواجهة صعوبات وتحديات تحول دون تطبيقها وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

إن ما يمتاز به تكنولوجيا المعلومات والاتصال من سرعة الانجاز ودقة وكفاءة عاليتين في الأداء ومرونة في تبادل المعلومات وتداولها جعل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطاتها تعتمد كمدخل من مدخلاتها إلا أن هذا المدخل ساهم في تغيير جذري لأنماط العمل والتنظيم، حيث سنحاول معرفة أهم الآثار المترتبة عن تبني هذا المبتكر الجديد.

¹ عبد الله فرغلي، علي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 31-32

1/ - الآثار الإيجابية: و تتمثل على سبيل الذكر لا الحصر في مايلي:

- تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال موارد غنية في توفير المعلومات في مختلف مجالات الحياة وتساهم في تشجيع التفاعل والتواصل بين البشر؛
- ساهمت في المجال العلمي بتعزيز العمل الأكاديمي الجامعي وفتح آفاق جديدة أمام البحث العلمي والتقني في مختلف مجالاته، وما يترتب عن ذلك من خلق فلسفة جديدة في الانفتاح والتعاون الدولي في مجال المعلومات؛
- كان لها اثر كبير على النشاط التجاري لمختلف المؤسسات التجارية، وانتشار وتوسع التجارة الالكترونية عبر العالم بتسهيل توفير السلع والخدمات للجماهير؛
- تشجيع السلوكيات الجيدة من المطالبة بالمساواة والعدالة الاجتماعية وحرية التعبير وبناء العلاقات الشخصية وحماية الحقوق الملكية والفكرية.

2/- الآثار السلبية: وتتمثل على سبيل الذكر فيما يلي:

- استمرار وجود التفاوت الاجتماعي والمعرفي بين الناس سواء بين الدولة الواحدة أو بين الدول، حيث أصبحنا نسمع بفقر وأغنياء المعلومات؛
- أدخلت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حياة البشر ما يسمى بالواقع الافتراضي بعيدا عن العالم الواقعي، وتأثيرها على الأطفال ونشأتهم والكبار بحيث ساعدت على انتشار النشاطات الهدامة والسلبية كتجارة المخدرات والاستدراج إلى عالم الجريمة؛
- خرق حرمة الأشخاص والتنظيمات، فهذه الاختراقات قد تطل بعض الأحيان حتى الرؤساء والشخصيات البارزة، حيث يرى فيها البعض أنها تهديدا للأمن القومي للدول وللمجتمعات فضلا عن تدشينها نوع جديد من الحروب وهي الحروب المعلوماتية؛
- الموجات الكهرومغناطيسية التي تنشرها هذه التكنولوجيا على صحة الأفراد لها آثار سلبية، والكم الهائل من المعلومات التي يحصلون عليها يفرز ضغوطا نفسية وعصبية عليهم؛
- من أعظم سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المخاطر المتعلقة بزعة عقيدة المسلمين ومحاوله تشويه القرآن الكريم¹.

¹ شريف درويش البان، تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2000، ص126-127.

ثانيا: تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يواجه تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بعض التحديات يمكن تلخيص أهمها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

1/ - تحديات العولمة: أدت ظاهرة العولمة إلى نمو وتداخل العلاقات بين المؤسسات، بمختلف العالم وفي ظل المنافسة العالمية يتطلب هذا مراعاة الاختلافات الثقافية لبيئات التطبيق عند تصميم نظم المعلومات.

2/- التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات المؤسسات: من الواضح أن التطور التقني اصرع بكثير من قدرة المؤسسة على استيعاب وتطبيق هذا التطور.

3/- الحمل المعلوماتي الزائد: إذا كانت عملية اتخاذ القرار لا تتم بصورة فعالة في حالة نقص المعلومات، في المقابل سيؤدي حجم المعلومات الزائد عن القدرة الاستيعابية لمتخذ القرار إلى ما يعرف بالحجم المعلوماتي الزائد ويتمثل في شعور متخذ القرار بالغرق في طوفان المعلومات المتاحة لديهم.

4/- المقاومة التنظيمية: يتمثل هذا التحدي في مقاومة الأفراد العاملين لأي استحداث في نظام المعلومات أو تطوير أي نظام قائم.

5/- تسارع تغييرات كما ونوعا في بيئة العمل: أصبح العالم يتسم بالسرعة في التغيير والدينامكية في الحركة عالم تكاد تتلاشى فيه الحدود الزمنية والمكانية بين ما هو قديم وجديد وهذا التغيير ينعكس على عوامل البيئة الخارجية، ويمكن اعتبار التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال احد أهم التغييرات التي تتطلب من المؤسسات الاستجابة لها باعتبارها احد أهم العناصر لصياغة إستراتيجية المؤسسة والتي تحاول من خلالها تحقيق الميزة التنافسية¹.

¹ شريف درويش البان، مرجع سبق ذكره، ص128-129.

خلاصة الفصل:

أصبحت المعلومات في العصر الذي نعيش فيه تكتسي أهمية بالغة، فبالنسبة للمؤسسات فهي تمثل لها موردا هاما وأساسيا مما يجعلها تبحث دائما عن أنسب الطرق لمعالجتها حتى تستفيد منها في تحقيق أهدافها، وتشكل الاتصالات الجانب الثاني الذي يحقق نقل وإيصال هته المعلومات بين المواقع.

ولقد بات من الضروري على المؤسسة الاطلاع على التطورات التي تحدثت في الآونة الأخيرة، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالفعل المحرك الأهم لأي تطور اقتصادي، من خلال أهميتها التي اكتسبتها في جل المؤسسات و أغلب الدول، لما لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تحسين صورة وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات، بما يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتجاوز حاجزي الزمان والمكان.

وقد انعكست التطورات التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على منظومة الاقتصاد والأعمال، بأن غيرت الكثير من القواعد والمفاهيم في عالم الأعمال، مما أدى إلى تغييرات أساسية في الإدارة ساعدت بشكل خاص في صناعة القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للقرارات الإدارية

تمهيد:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وحسن صناعتها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

صنع القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنّها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به، بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي .. صنع القرار.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل أي منظمة من المنظمات وتنبع هذه الأهمية من مكوناتها، المعلومات التي تستخدم كأداة من أجل التنسيق ودعم العملية الإدارية وصنع القرارات من جانب، والاتصال في داخل المنظمة ومع البيئة المحيطة بها من جانب آخر.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل تجسيد ماهية القرار الإداري ومراحل عملية صنع القرار بالإضافة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري، ويتضمن 3 مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: ماهية القرار الإداري.
- المبحث الثاني: عملية صنع القرار.
- المبحث الثالث: فعالية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في صنع القرار الإداري.

المبحث الأول: ماهية القرار الإداري.

تستخدم المؤسسة القرارات كوسيلة تمكنها من القيام بوظائفها وممارسة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها، وصنع القرارات الإدارية هو تحديد لأشكال وكيفيات اتخاذ هذه القرارات الإدارية، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم القرار الإداري.

سنحاول في هذا المطلب التعرف على القرار الإداري ومختلف أنواعه و نتطرق إلى صنع القرار الإداري.

أولاً: القرار.

1- تعريف القرار:

القرار بمفهومه البسيط يهدف إلى التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة مواقف محتملة تنتبأ بها أو يهدف إلى تحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً، فقد تعددت محاولات تعريف القرار في ميدان علم الإدارة نذكر من بينها:

التعريف الأول: "الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين"¹.

التعريف الثاني: يعرف "نيجر" القرار أنه "الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين".

من خلال هذه التعاريف يتضح إن:

- القرار هو تحديد ما يجب عمله اتجاه مشكلة معينة أو تجاه موقف معين.

- هناك ركنان أساسيان في القرار:

أ- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح اتجاه موقف ما.

ب- أن يختار المسؤول بإدراك ووعي بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف².

2- خصائص القرار الفاعل:

هناك عدد من الخصائص للقرارات الفاعلة الناجحة أهمها على سبيل المثال:

أ- **الإمكانات الاقتصادية والفنية:** القرار الذي يأخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية و الفنية المتوفرة في

المنظمة لتنفيذه، وبناء عليه استبعاد القرارات التي يصعب تنفيذها إما بسبب عدم المعرفة الفنية فيها أو عدم قدرة

المنظمة على توفير الإمكانيات اللازمة³.

¹ هيلغا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة (دليلك العملي في الإدارة)، ترجمة:مصطفى إدريس، مطابع أطلس للاؤفست، الرياض، 1991، ص4.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص83.

³ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص129.

ب- المثالية في القرار: يوجد العديد من الحلول لكل مشكلة، واختيارنا للحل الممكن التطبيق من الناحية الاقتصادية والفنية هو القرار المثالي الذي يجب أن يتم.

ج- فاعلية التطبيق: ويقصد بذلك أن يكون القرار قابلاً للتطبيق من الناحية العملية، فتوفر الإمكانيات الاقتصادية والفنية قد لا تكفي و حدها للتطبيق و الحصول على النتائج المرجوة بل تدريب منفذي القرار وتوافر المهارات اللازمة ووجود حوافز، كلها عوامل تزيد من فاعلية التطبيق.

د- مراعاة البيئة الداخلية: متمثلاً في القيم والقوانين والأنظمة والسياسات الفرعية السائدة في المؤسسة، و مراعاة البيئة الخارجية المتمثلة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية.....

هـ- تجنب أخطاء معينة يقع فيها متخذ القرار: ومنها جمود الفكر وتبسيط الأمور والإيمان بأفكار مسبقة عن الآخرين، والخوف من القيام بالتجارب.

و- استخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في القرارات الإستراتيجية والمهمة: مثل بحوث العمليات واستخدام نظم دعم القرار¹.

ثانياً: تعريف القرار الإداري:

التعريف الأول: يعرفه بعض كتاب الإدارة العرب "انه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها"².

التعريف الثاني: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية"³.

التعريف الثالث: "اختيار أحسن البدائل بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة"⁴.

تعريف شامل:

من التعاريف السابقة يمكننا استنباط أن: "القرارات الإدارية هي القرارات الداخلية للمؤسسة، تهتم بنوع وبنية المؤسسة، تنظيمها، الحصول على الموارد الضرورية، وهي اختيار الأنسب للبدائل المتاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف الموجودة أو حل المشكلة ما".

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص130.

² علي السلمي، الإدارة العلمية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1970، ص191.

³ محمد تيس، إبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص201.

⁴ حسن مشريقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة، عمان، 1997، ص19.

المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية.

يمكن تقسيم القرارات الإدارية إلى أنماط وأنواع مختلفة ويعتمد التقسيم على المعيار والأساس المستخدم ومن بين هذه المعايير والأسس نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

1/- من حيث المجهود الذي يبذل في اتخاذها: تقسم القرارات إلى:

أ- قرارات مبرمجة: قرارات لا نحتاج عند اتخاذها إلى جهد أو تهيؤ ذهني، وتتسم القرارات المبرمجة بأنها متكررة باستمرار.

ب- القرارات غير المبرمجة: وهي قرارات تحتاج إلى جهد عقلي واضح وتتطلب جهدا لاتخاذها وهي غير متكررة.

2/- من حيث الأهمية: تقسم إلى:

أ- قرارات إستراتيجية: قرارات نبحث فيها عن بدائل عدة وطويلة المدى، تخص السياسة العامة الموجهة لنشاط المنظمة.

ب: قرارات تكتيكية: تكون فيها البدائل محدودة جدا وقصيرة المدى.

3/- من حيث الجهة المتخذة للقرار: وتقسم إلى:

أ- قرارات تنظيمية: تصدر القرارات التنظيمية عن السلطة الإدارية بصفة رسمية، يتخذها المدير اعتمادا على مركزه الوظيفي.

ب- قرارات شخصية: والتي يتم اتخاذها على أساس شخصي.

4/- من حيث طريقة اتخاذها: وتنقسم إلى:

أ- قرارات ديمقراطية: حيث يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

ب- قرارات بيروقراطية هرمية: حيث يحتكر المدير سلطة اتخاذ القرار وفق التسلسل الهرمي للمنظمة.

5/- من حيث مجال العمل: وهنا تكون قرارات الإدارية أو مالية أو قرارات تتعلق بالإنتاج أو بالتسويق أو بالشراء أو بغير ذلك من مجالات العمل¹.

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص123.

6/- من حيث درجة توفر المعلومات: تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرار من حيث توفر المعلومات ويمكن تصنيفها من حيث درجة التأكد إلى ثلاثة أنواع:

أ- قرارات في حالة التأكد: في حالة التأكد توفر المعلومات المطلوبة كلها لاتخاذ القرار ويشكل دقيق وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية والموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل، وكذلك الخيارات المتاحة .

ب- قرار في حالة المخاطر: تعكس عملية اتخاذ القرارات في ظروف المخاطرة وجود معلومات جزئية أي غير كاملة أمام صانعي القرار وتستخدم تلك المعلومات المحدودة بحساب احتمالات وقوع البديل تحت كل الظروف والبيئات، وتختلف معايير اختيار القرار في ظروف المخاطرة عن تلك المعايير اختيار القرار في حالة التأكد حيث تستخدم القيمة المتوقعة لكل بديل كوسيلة لتقييمه.

ج- قرار في حالة عدم التأكد: هذا النوع من القرارات قد يكون أكثرها أهمية لان حدوثها يتكرر باستمرار في مجال الأعمال التجارية وغيرها، ومعنى ذلك أن متخذ القرار لا تتوفر لديه أية معلومات فهو أمام موقف غامض، وبذلك إن المدير يتخذ قراره باعتماده على خبراته، وبلاستفادة من خبرات المستشارين أو عن طريق مناسب يساعده على اختيار بديل الحل الأفضل¹.

المطلب الثالث: مفهوم صنع القرار واتخاذ.

تعتبر عملية صنع القرار أو اتخاذ القرار عملية تتعلق بالتطورات و الأحداث الجارية، وإن مفهوم عملية صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فما الفرق بينهما ؟ وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

أولاً: تعريف صنع القرار:

تعددت واختلقت تعاريف صنع القرار ومن بينها على سبيل المثال لا الحصر:

التعريف الأول: "اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل".

التعريف الثاني: "العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين وبالتالي اختيار بين البدائل"².

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص125.

² نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط5، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003، ص13.

التعريف الثالث: "صنع القرار عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار"¹.

التعريف الرابع: وقد أجمعت العديد من الآراء على انه: "العملية التي تقود إلى القرار أي مجموعة الخطوات العملية المتتابعة في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل"².

ثانياً: تعريف اتخاذ القرار:

تعددت وجهات النظر حول اتخاذ القرار نذكر منها على سبيل المثال:

التعريف الأول: "عملية تقوم على اختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر....".

التعريف الثاني: "العملية التي يتم بها عن وعي اختيار أسلوب العمل من عدة احتمالات من اجل تحقيق الغرض أو النتيجة المرغوبة".

التعريف الثالث: "أخر خطوات في عملية صناعة القرار التي تتضمن اختيار الحل الأفضل بين البدائل المتاحة"³.

ثالثاً: الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

هناك شيء من الغموض في مفهوم صنع القرار واتخاذ حيث أن البعض يستخدمهما بمعنى واحد، ويكمن الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

- إن عملية صنع القرار تعني المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض وإنما هي صفة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها، فصنع القرار عبارة عن الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وانسبها⁴.

¹ حبيب مجدي عبد الكريم، سيكولوجية صنع القرار، ط1، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص82.

² عقيلي عمر وصفي، الإدارة (أصول وأسس)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص211.

³ محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها، عالم الكتاب، القاهرة، 1987، ص71.

⁴ إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص76.

- أما عملية اتخاذ القرار فهي ذلك الجزء المهم من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية وليست كما يقول البعض أنها معنى مرادف أو بديلاً لصنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها أو القضاء عليها. يمثل اتخاذ القرار إحدى المراحل الهامة والحاسمة من مراحل صنع القرار بل هو نتاج عملية صنع القرار في حد ذاته، فبعد أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها، وتوضع لها الحلول والبدائل المقترحة من جميع المسؤولين، يبدأ دور القيادات في اختيار أفضل الحلول المقترحة وأنسبها وبالتالي تطبيقها، وهذا ما يعرف في مفهوم الإدارة الحديثة بعملية اتخاذ القرار.
- فضلاً عن ذلك فإن عملية صناعة القرار عملية جماعية، بينما عملية اتخاذ القرار عملية فردية¹.

جدول رقم (2-1): يوضح الفرق بين صنع واتخاذ القرار.

صنع القرار	اتخاذ القرار
- مجموعة من المراحل وخطوات تبدأ من تحديد المشكلة وتنتهي بمعالجتها؛ - عملية جماعية.	- عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة؛ - مرحلة من مراحل صنع القرار؛ - عملية فردية.

المصدر: من إعداد الطلبة

رابعاً: خصائص صنع القرار:

- من التعاريف السابقة لصنع القرار نستنتج مجموعة من الخصائص نذكر منها :
- وجود الرغبة في إحداث التغيير، بحيث في حال وجود الرغبة في التغيير يبدأ العمل بدراسة إمكانية التغيير وهذا عن طريق جمع المعلومات بصورة مستمرة وتحليلها ومعالجتها.
- تحديد درجة التغيير المطلوب أحداثها مع الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية والبيئية للمؤسسة ورغبات الأفراد العاملين بها، حتى يتم تقليص الكثير من القيود المحيطة بالمشكلة ومعرفة الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب أحداث التغيير، ثم وضع نموذج أو تصور لوضع معين مع الأخذ بالاعتبار المعطيات التالية: - الموارد المادية و البشرية المتاحة؛
- أهداف المؤسسة؛
- بدائل العمل، أي الطرق والوسائل التي تستعمل في استخدام الموارد المتاحة؛
- البيئة التي تعمل بها المؤسسة².

¹ إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سبق ذكره، ص76.

² عساف محمود، أصول الإدارة، جامعة المنصورة، مصر، 1988، ص503.

المبحث الثاني: عملية صنع القرار.

تتطلب عملية صنع القرارات الإدارية المرور بعدة مراحل متتابعة ومتداخلة تتطلب دراستها ومعالجتها تدريجياً للوصول إلى الحل المناسب ومن هنا يقوم صانع القرار بتحديد أولاً مراحل صنع القرار ثم يقوم بمعالجتها وتحليلها و التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، فصنع القرار هو الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معي، في هذا المبحث سنتناول مختلف جوانب عملية صنع القرار الإداري.

المطلب الأول: شروط وطرق وأساليب صنع القرارات الإدارية.

يشمل هذا المطلب الشروط الواجب توافرها لصنع القرار الإداري ومختلف الطرق والأساليب التي يمكن اتخاذها.

أولاً: شروط صنع القرار الإداري.

بهدف ضمان نجاح عملية صنع القرار وتنفيذه بصورة عملية صحيحة بعيدة عن العواطف والذاتية لا بد من توفر جملة من الشروط الموضوعية يجب أخذها بعين الاعتبار على سبيل المثال نذكر منها:

- أن تخلو عملية صنع القرارات من الارتجالية والسرعة، والتلقائية؛
 - أن يتعد متخذ القرار عن العواطف والانفعالات؛
 - أن يتسم متخذ القرار بالعقلانية العلمية المتسمة بالرشاد والحياد والموضوعية؛
 - الابتعاد عن الحلول المجردة قدر الإمكان؛
 - استعمال الطرق المنهجية والعلمية (الاستقراء، القياس...)
 - أخذ الظروف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والحضارية بعين الاعتبار وتكييف القرارات حسبها.
 - ومن منظور آخر تظهر ضرورة صنع القرارات الإدارية في حالة توفر الشروط التالية:
 - الاختلاف في النتائج أي وجود اختلاف بين ما تحقق فعلاً وما كان من الممكن تحقيقه؛
 - شعور الإدارة بوجود اختلاف بين ما تم التخطيط له وما تم إنتاجه مثلاً؛
 - وجود حوافز معينة تدفع الإدارة على القيام بعملية تصحيح الاختلاف الحاصل؛
 - وأخيراً وجود الموارد المادية، المالية والبشرية اللازمة لإجراء عملية التصحيح أو تقليل حدة الاختلاف في النتائج.
- إذا توفرت هذه الشروط مجتمعة فإنه بالإمكان القيام بعملية صنع القرار¹.

¹ خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم نفس تنظيمي وتسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص75.

ثانيا: الطرق المستخدمة في صنع القرار:

يعتمد صناع القرار على مجموعة من الطرق كالحدس والخبرة والمقارنة والاستشارة والصدفة... ويلجأ بعضهم إلى التوليف بين هذه الطرق وذلك حسب طبيعة مجال الدراسة، ومن بين هذه الطرق مايلي:

1-التفكير الفردي: تتطلب هذه الطريقة التفكير الفردي في البدائل الممكنة بغرض اختيار بديل نهائي وشخصي، فالخيارات المختلفة والواضحة تتطلب العمل بروية مع ضرورة الرجوع إلى الوراء من اجل التبصر في المشكلة مع وضع معايير لكل بديل.

2- تحليل الأرقام: تتطلب مصفوفات القرار أن يكون كل قرار محسوبا، إلى جانب سلسلة من التقارير والجداول، وحسب هذا المبدأ فالبرمجيات تمكن من الوصول إلى القرار والهدف هو ترصيد المعلومات المتاحة ضمن قاعدة للمعطيات خاصة بالمؤسسة.

3- اختيار الجماعة: تتطلب عملية صنع القرار الجماعي التشاور حول الخيارات الممكنة مع مجموعة من اجل تحديد الحل النهائي فيتم البحث عن كل البدائل المتاحة، وفي الأخير يقوم شخص باتخاذ القرار.

4- الرجوع إلى الغير: يتعلق الأمر هنا بالاستعانة بشخص ذو ثقة من اجل الحول على استشارته أو رأيه في المشكلة، يكون الشخص أجنبي عن المجال الخاص واليومي لصانع القرار.

5- الرجوع إلى الحدس: حسب نظرية الرشادة المحدودة "H.Simon" لا نستطيع معرفة إذا كان القرار جيد أم سيئ فصناع القرار يبحثون في الواقع عن قرار مقبول مع حدسه، ويقترح "Marc De Wilde" طريقة "IDEE" للتركيز على الحدس.

I (Information): يتعلق الأمر بجمع المعلومات عن بيئته مع التفكير والتحليل.....

D (decantation): يتعلق الأمر هنا بتصفية الأفكار وتقديم شئ مختلف ومتميز مبني أساسا على التخيل.

E (Eclairissement): توضيح فكرة بارزة مع ضرورة تسجيلها.

E (Evaluation): تقييم الفكرة وتدعيمها والعمل عليها ومقارنتها بسابقتها، فهذه المرحلة تثير أحيانا أفكار

أخرى¹.

IDEE: Eclairissement evaluation Iformation decantation تصفية توضيح تقييم المعلومات

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق(أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص207.

6- التحرك ثم التفكير: تتطلب هذه الطريقة عدم إضاعة الوقت في تحليل المشكلة وانتقال فورا إلى إيجاد حل سريع دون دراسة البدائل الممكنة، فبإتباع هذه الطريقة يرجع صانع القرار من خلال تحركه السريع إلى تحديد الحلول، وبعد ذلك سيكون لديه متسع من الوقت حتى يبرر قراره الأولي.

7- استخدم مخطط للتفكير: إن بطاقة الكشف عن مجربات الأمور تمثيل بياني للمشكلة أو مفهوم وتحمل تفرعات للإشارة إلى العلاقات الموجودة بين الأفراد، وبالتالي فهي تقدم نظرة شاملة عن وضعية معطاة¹.

ثالثا: أساليب صنع القرار: نذكر من هته الأساليب على سبيل المثال لا الحصر:

1- الأسلوب التركيبي: ويعني القدرة على تركيب أفكار جديدة والبحث عن وجهات نظر قد تتيح حلولاً أفضل، والربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة، وامتلاك المهارات التي توصل لذلك.

- مزايا هذا الأسلوب:

أ- يهتم بالاستنتاجات التي يجب التوصل إليها وليس الحقائق؛

ب- يفترض الصراع بين الفكرة ونقيضتها؛

ج- لا يهتم بالاتفاق الجماعي في الرأي أو الموافقة على أفضل الحلول لمشكلة ما؛

د- يحاول إغراق الآخرين في تفكير عميق؛

هـ- يحاول التأثير من خلال المناقشات والندوات بين فريقين مؤيد ومعارض.

2- الأسلوب المثالي: يعني تكوين وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء، والميل إلى التفكير في الأهداف المستقبلية، والاهتمام باحتياجات الفرد وما هو مفيد له، وبذل أقصى ما يمكن لمراعاة أفكار الآخرين ومشاعرهم، والميل للثقة بهم والاستمتاع بمناقشتهم في مشكلاتهم، والابتعاد عن الجدالات مفتوحة الصراع.

- مزايا هذا الأسلوب:

أ- إستراتيجيته الفهم الجيد والاتفاق على أهداف عامة؛

ب- يرحب بوجهات النظر المختلفة ويحاول التقريب بينها، ويبحث عن البدائل المتعددة عند مواجهة مشكلة ما؛

ج- يرى أنه يمكن فهم أي مشكلة من خلال المنظور الكلي حيث العلاقات بين الأشياء والأحداث؛

د- يحاول جمع الناس على وجهات نظر متوافقة خاصة بالمفاهيم، ويبحث عن المساعدة والاتفاق².

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص209.

² مجدي عبد الكريم حبيب، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1997، ص25.

3- الأسلوب العملي: يتناول المشكلات بشكل تدريجي، وإيجاد طرق جديدة بالاستعانة بالمعلومات المتاحة، والاهتمام بالتنفيذ والجوانب الإجرائية، والبحث السريع عن الحل، والقابلية للتكيف.

- مزايا هذا الأسلوب:

أ- يتصف بالمرونة، والاعتماد على التجريب؛

ب- يفترض وجود قوانين للحكم على طبيعة الموقف.

4- الأسلوب التحليلي: يعني مواجهة المشكلات بحرص وطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل، والتخطيط قبل اتخاذ القرار، وجمع أكبر قدر من المعلومات مع الاهتمام بالنظريات والتنظير على حساب الحقائق، والميل للتنبؤ، والحكم على الأشياء حتى التوصل إلى استنتاجات.

- مزايا هذا الأسلوب:

أ- إستراتيجيته البحث عن أفضل الطرق، ويهتم بالتوجيه والإرشاد؛

ب- يفترض إمكانية التخطيط والاعتماد على البحث للتوصل إلى أفضل طريقة؛

ج- يستخدم في بحثه: جمع المعلومات، تعريف المشكلة بدقة، البحث عن حلول بديلة، تقييم الحلول واختيار

أفضل بديل، تطبيق الحل، تقييم الناتج عن الحل، وإذا كانت النتيجة سلبية يبدأ بالعملية من جديد ثانية؛

د- يستخدم المنطق والحرص والمعلومات الكثيرة؛

هـ- يفترض أن حكم الآخرين يجب أن يكون بواسطة الاقتناع المنطقي والعقلانية.

5- الأسلوب الواقعي: يعني الاعتماد على الملاحظة والتجريب والتركيز على الحقائق.

- مزايا هذا الأسلوب:

أ- يتسم بالصراحة والإيجابية والتعبير عن الآراء؛

ب- يحاول جمع الناس حول اتفاق موضوعي حتى يتم التحرك نحو فعل تصحيحي ملموس؛

ج- يتعامل مع الآخرين بطريقة جدية ومباشرة وواضحة المعالم؛.

د- يركز على الحقائق، وله رأيه الخاص مع رغبة قوية للاتفاق الحقيقي بين الأفراد في الموقف¹.

¹ مجدي عبد الكريم حبيب، مرجع سبق ذكره ص 26-28.

المطلب الثاني: المشاركة في صنع القرار الإداري.

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم المشاركة في صنع القرار لإداري وشروطها وأساليبها ومزاياها وسلبياتها.

أولاً: تعريف المشاركة في صنع القرار:

تعرف على أنها "إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة علة هذا التنفيذ".

إذا المشاركة في صنع القرار هي "إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى"¹.

ثانياً: شروط المشاركة في صنع القرار الإداري:

ويتوقف نجاح المشاركة وفعاليتها على توافر متطلبات وشروط معينة، يتعلق بعضها بالعاملين أنفسهم والبعض الآخر له صلة بالبيئة ومن هذه العوامل:

- درجة المشاركة في تنفيذ القرار، فإذا كانت مشاركة العاملين المكثفة شرطاً ضرورياً لتنفيذ القرارات فإنهم يجب أن يكونوا جزءاً من عملية صناعته؛
- قدرة المدير على اتخاذ القرار، فإذا كان المدير وحده غير قادر على صنع القرار من حيث توفير المعلومات اللازمة وتصنيفها، افن العاملين يجب أن يشتركوا في توفير معطيات صنع القرار؛
- مستوى كفاءة العاملين واتساع ماركهم، فإذا كان العاملين على درجة عالية من الكفاءة واتساع المعارف فان مشاركتهم في صنع القرار محبذة ومرغوب بها لأنها تضاف إلى جودته².

¹ سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف لمصرية، القاهرة، 1978، ص368.

² ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص128.

ثالثا: مزايا المشاركة:

نذكر منها على سبيل المثال :

- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم مما ينعكس إيجابيا على أدائهم؛
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وان المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين قادرين على اتخاذ قرارات سليمة؛
- انتشار روح التعاون والتفاهم وبين كافة أفراد التنظيم؛
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار مما ينعكس إيجابيا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته؛
- ارتفاع مستوى الوظيفي للعاملين، والتقليل من الجوانب السلبية لغياب والحد من مظاهر الصراع¹؛
- تعدد المشاركة حافزا معنويا إيجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها؛
- تحسين نوعية القرارات حيث تكون أكثر واقعية، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.

رابعا: عيوب المشاركة:

لا تخلو عملية المشاركة في صنع القرار من السلبيات نذكر منها:

- تشكل مظهر من تنازل المسئول عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه، إضافة إلى إضعافها إلى مركز المسئول لإبقاء ما يناط به من ادوار بعيدة عن رقابته؛
- تصبح أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات وعادة ما يتم في الواقع العملي إن المسئول هو صاحب الاختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مهر المشاركة على سلوكه القيادي؛
- تعد أسلوب غير عملي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية قد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية؛
- قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم اهتمامهم بموضوع القرار مما يؤدي إلى انخفاض كفاءتهم².

¹ إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995، ص213.

² محمد التويجري، محمد البورعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص25.

خامسا: أساليب المشاركة في صنع القرار الإداري:

صنفت أساليب المشاركة في صنع القرار إلى:

1- الأساليب العادية:

أ- **نظم الاقتراحات:** أبسط أشكال المشاركة يسمح بموجبها للعاملين بأداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة ثم وضعها في صندوق الاقتراحات مثبت في مكان واضح للجميع، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد لموضوع معين وإما أن ييدي العاملون آرائهم في المناسبات تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم أو ترافق مشكلة معينة أو بشكل دوري سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات ورؤساء أقسام والمشرفين.

ب- **الاجتماعات:** يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر إليها.

ج- **اللجان:** هي عبارة عن عدد من الأشخاص، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة وانخفاض قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة به، وتقدم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو النظر في المشكلات بصفة دورية، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.

د- **المجالس:** كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها من عدة وجوه، فالجلس يشكل مستوى إداريا عاليا ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم، يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا، يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.

هـ- **المقابلة الشخصية المختصين:** قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو رؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابله بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفي على الموضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تستغرق وقتا طويلا مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا، غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر حتى يمكن الحكم على أيهما أكثر صوابا، فضلا عن أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض إلى رأي المدير مادامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما¹.

¹ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص 235-237.

و- الاتصال الهاتفي: في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي أو صد يكون المعينون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الاجتماع يضيع وقتا ثمينا، ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين ليحصل المدير على رأي كل منهم.

2- الأساليب الحديثة.

1- أسلوب دلفي: يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقد بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين، من خلال استخدام وسائل للاتصالات كقوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية، يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداومات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان لتبادل المعلومات، ومن مزايا هذا الأسلوب انه يتيح فرصة لأكثر عدد من الخبراء المتخصصين لمساهمة في صنع القرارات، يضاف إلى ذلك أن إتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين، وتفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يتعرض لها بعض الأعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية يستخدم هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد.

ب- طريقة العصف الذهني: يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال من اجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكاره تعلقه بمشكلة معينة، تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فردا، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة.

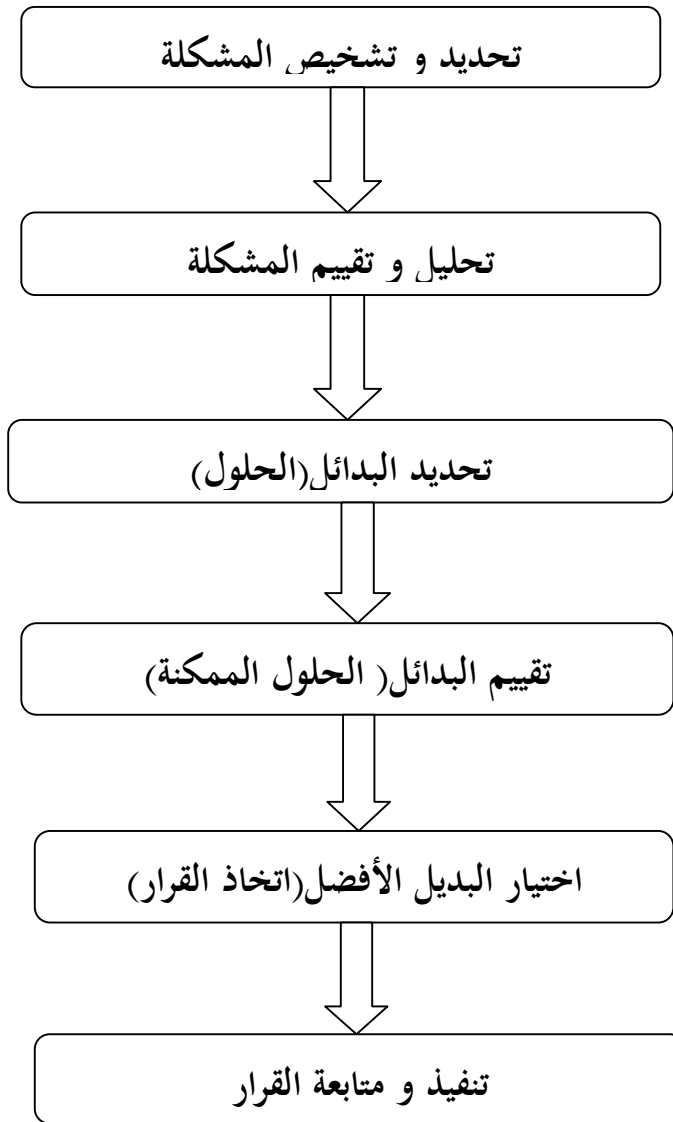
ج- طريقة الجماعات الاسمية: تسمى كذلك لان تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك عن طريق الورق، وهذه الطريقة خليط بين دلفي والعصف الذهني، حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديد الأعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع¹.

¹ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 237.

د- طريقة فيليبس: يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول المشكلة¹.

المطلب الثالث: مراحل صنع القرار الإداري.

الشكل رقم (2-1): يوضح مراحل صنع القرار.



المصدر: من إعداد الطلبة.

¹ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص238.

مراحل صنع القرار:

تمر عملية صنع القرار بالعديد من المراحل، وقد تعددت الآراء حول مراحل هذه العملية تبعاً لمداخل دراستها وفي ما يلي سوف نتطرق إليها:

1- تحديد وتشخيص المشكلة: والتي تعتبر الخطوة الأولى في عملية صنع القرار وتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، ويقصد بها التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها وأعراضها وأثارها ومن الأمور المهمة التي ينبغي على صانع القرار إدراكها هو تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ومدى أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أسبابها وأعراضها والوقت الملائم للتصدي لحلها لاتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها¹.

2- تحليل وتقييم المشكلة: ويقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها بتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها، ومن ثم تقييمها بتجميع الحقائق والمعلومات والبيانات اللازمة.

3- تحديد البدائل (الحلول): البديل هو الحل أو الوسيلة المتاحة أمام صانع القرار أمام المشكلة المطروحة ولا بد أن يتوفر في البديل شرطان الأول أن يساهم في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار، والثاني أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل البديل ويتم في هذه المرحلة حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة وفقاً للبيانات والمعلومات التي تم جمعها².

4- تقييم البدائل (الحلول الممكنة): تعتبر هذه المرحلة أصعب المراحل لان عملية المقاضلة بين البدائل ليست سهلة وواضحة إذ أن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكن تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها للمفاضلة بين الحلول المقترحة منها:

- إمكانية توفير البديل ومدى توافر الموارد المادية والبشرية و الطبيعية اللازمة وهنا تبدو واضحة أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع أهداف المنظمة أو مع ظروف محيطها؛
- التكاليف والموارد الناجمة عن تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي قد تترتب عن تنفيذ البديل؛
- أثار تنفيذ البديل عن المنظمة وأفرادها³؛

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص425.

² خالد سليمان المومني، محمد العلي القضاة، فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، الأردن، 2008، ص4.

³ احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (اتصالات المعلومات والقرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص329-330.

- وقت وظروف اخذ البديل، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار لإجراء الدراسات المعمقة والضرورية للحلول البديلة ففي مثل هذه المواقف يتوخى متخذ القرار اختيار أفضل بديل ممكن في ظل الظروف والمؤثرات التي تسيطر على الموقف؛
- استحباب المرؤوسين وتقبلهم للبديل لما لهم من اثر في تنفيذ هذا البديل وهنا تبرز ضرورة إشراكهم وإبداء آرائهم التي تضع أمام متخذ القرار تصورا لما سيكون عليه الحل مستقبلا بالنسبة للمرؤوسين؛
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل ففي ظل بديلان يقدمان للمؤسسة نفس النتائج وبنفس التكاليف سيعمد المدير إلى اختيار أيهما يحقق تلك النتائج في أقصى وقت وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها¹.
- 5- اختيار البديل الأفضل (اتخاذ القرار):** وهي تمثل ناتج صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار، وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفق المعايير والاعتبارات الموضوعية أهمها:
 - الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة عن اختيار البديل؛
 - اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن؛
 - اختيار البديل الذي يسمح باستغلال الأمثل للموارد المتاحة ووفي الوقت المناسب؛
 - اختيار البديل الذي يحقق الأهداف الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة؛
 - اختيار البديل الممكن للتنفيذ في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة².
- 6- تنفيذ و متابعة القرار:** لا تنتهي عملية صنع القرار باختيار البديل الأفضل بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ، كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين ما هو مستهدف وبين الأداء الفعلي، وعملية التنفيذ من الأجدر أن تصاحبها عملية تقييم دورية للتحقق من فعالية وكفاءة القرار المتخذ من خلال تحقيق النتائج المرجوة وتصحيح الانحرافات إن وجدت³.

¹ احمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص329-330.

² سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص434.

³ احمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص330.

المبحث الثالث: فاعلية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في صنع القرار.

فعندما نشير إلى عملية صنع القرار في المنظمات فإننا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الحاجات المتنامية إلى المعلومات والاتصالات التي تحتاجها المستويات التنظيمية المختلفة لنقل وتبادل هته المعلومات، الأمر الذي يدعو إلى الاختيار والاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في صنع القرار ومعوقاته.

سوف نحاول في هذا المطلب توضيح أهم العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الإداري والعراقيل التي تتعرض لها.

أولاً: العوامل المؤثرة في صنع القرار:

يخضع صانع القرار إلى بعض العوامل التي تؤثر في فاعلية قراراته يمكن تقسيمها إلى جانبين:

1/- العوامل الإنسانية: هناك عوامل إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل، و يترتب عليها نتائج تنعكس

على رشد القرار وسلامته قد تكون نابعة من الفرد صانع القرار أو من سلوك مساعديه أو من المرؤوسين ممن يمسه القرار.

أ- الفرد صانع القرار: فيما يلي العوامل النابعة من شخصية صانع القرار ومدى تأثيرها على صنع القرار:

- الفهم الشامل للأمور: يقصد بذلك إلمام صانع القرار بالمعارف الإنسانية بحيث يكون لديه معرفة شاملة يدور حوله، وأن يكون مثقفا حتى يكون ملما بخطوات صنع القرار وتسلسلها والعلاقة بينهما، وهذه القدرة خاضعة لعملية التعلم والتطور وحسب "Drucker" فان الفاعلية الإدارية (عملية صنع القرار جزء منها) ليست قدرة فطرية ولكنها مكتسبة.

- القدرة على التوقع: إن توفر القدرة على التوقع لدى صانع القرار تمكنه من التطلع إلى المستقبل وفحص

احتمالاته، مما يمكنه من وضع تقدير سليم للموقف آخذا في الاعتبار كل العوامل السياسية والاقتصادية

والاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير على الموقف الذي يتصل بالقرار، وتزداد هذه القدرة كلما اتسعت

معرفته بماضي وحاضر المؤسسة وأيضا كلما كان أكثر تفهما لمتطلبات الموقف بما في ذلك إدراكه لعادات

واتجاهات مرؤوسيه ومساعديه.

- القدرة على المبادأة والابتكار: إن توفر هذه القدرة لدى صانع القرار تمكنه من ابتكار وإبداع أفكار جديدة

تساعده على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وعليه صنع قرارات صائبة وتنفيذها دون تردد¹.

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 2000، ص266.

- القدرة على تحمل المسؤولية: تظهر قدرة صانع القرار على تحمل المسؤولية وثقته في نفسه من خلال بعض المؤشرات أهمها سعيه وراء أفكار جديدة وقدرته على تنفيذ قراراته، وإصراره وعدم تردده عند مواجهة المواقف الصعبة مع قدرته على صنع القرارات التي لا تكون محببة ولكن ضرورية.
- اتجاهات صانع القرار وأخلاقه: يتأثر صانع القرار بقيم اجتماعية تحكم سلوكه وتصرفاته، حيث أثبتت إحدى الدراسات أن الأفراد ذوي الميولات التسلطية يميلون إلى اتخاذ قرارات بشكل انفرادي إشباعاً لرغبتهم في السيطرة والتحكم، كما تؤثر الأخلاق في عملية صنع القرار كالشجاعة والعدالة والثقة ويقظة الضمير....
- الخبرة: خبرة صانع القرار تمكنه من موازنة الجوانب الايجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها.
- ب- مساعدي صانع القرار: بحكم قرب المساعدين من صانع القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته، كما تتأثر هذه الأخيرة بمدى متانة العلاقات الموجودة بينه وبين مساعديه، فعدم متانتها يعيق عملية الاتصال إلا ضمن حدود ضيقة، مما يترتب عليه عدم كفاية ودقة المعلومات التي يبني عليها قراراته، والنتيجة صنع قرارات بناء على معلومات مشوهة.
- ج- المرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار: يتضح دور المرؤوسين وتأثيرهم في فعالية القرار في المراحل الأولى لعملية صنع القرار والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية، إذ يكون لاقتراحاتهم وتصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة تأثير في اختيار البديل الأفضل، بالإضافة إلى دورهم في مرحلة تنفيذ القرار، إذ يكون لتعاونهم واقتناعهم بالحل اثر فعال في عملية تنفيذه.
- 2/- العوامل البيئية: بيئة القرار هي مجموعة العناصر أو النظم البيئية التي تؤثر في القرار وتناصر به، ويمكننا التمييز بين بيئتين داخلية وخارجية ويلعب كل منهما دوراً هاماً في عملية صنع القرار:
- أ- عوامل البيئة الداخلية: تتمثل في العوامل التنظيمية ومن أهم هذه العوامل:
- نمط التنظيم الإداري: تتأثر القرارات بدرجة اللامركزية في التنظيم، لما يترتب عن هذه الأخيرة من مزايا تنعكس آثارها الايجابية على عملية صنع القرار، ومنها تحقيق السرعة في صنع القرار وزيادة فاعليته وإدراك أكبر لظروف المشكلة محل القرار، كما تتأثر القرارات بالمستوى الإداري، فتعدها يصعب وصول المعلومات من القاعدة إلى قمة التنظيم مما يعكس سلبيات على عملية صنع القرار¹.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 285.

ب- عوامل البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية كالأنشطة الخاصة بالشركات المنافسة والصناعات الأخرى والاكتشافات العلمية والنظم المالية والبنكية والابتكارات التكنولوجية والتعليمات والقوانين والعادات والتقاليد والقيم وكلها عوامل تؤثر في درجة فعالية القرار¹.

ثانيا: معوقات صنع القرار:

تواجه عملية اتخاذ القرار بعض المعوقات التي تحول دون إتمامها على النحو المطلوب، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:

1- **عدم توافر البيانات والمعلومات:** إن من أهم الصعوبات تواجه عملية صنع القرار، عدم توافر البيانات والمعلومات الجيدة المتحددة عن ظروف العمل وإمكاناته حيث تعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات و ذلك للأسباب التالية:

- المعلومات تفيد في تحديد المشكلة؛
- تحديد البدائل وتقييمها طبقا للنتائج المرتقبة من كل بديل؛
- التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحية إذ لزم الأمر لذا تتم عملية اتخاذ القرار عادة في ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة، وعدم توافر هذه البيانات والمعلومات يعوق بالطبع هذه العملية، ومن الأسباب التي تؤدي إلى نقص البيانات والمعلومات ما يلي:
- نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها وتقييمها؛
- ضعف نظام المعلومات الذي يعتمد عليه من حيث المستوى الفني و التقني؛
- ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات و المعلومات؛
- عدم تدفق البيانات و المعلومات بانتظام بسبب ضعف الاتصال الآلي.

2- **التردد والخوف في اتخاذ القرار:** ينتاب متخذ القرار في الأحيان حيرة قد تعوقه عن اتخاذ القرار، وينبع الشعور الحيرة من أسباب عديدة من أهمها مايلي:

- عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار فهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض، وضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة²؛

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 294.

² احمد إبراهيم احمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مجلة دراسات التربية القاهرة، رابطة التربية الحديثة، مارس 1987، ص 247.

- ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها؛
 - قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد انه ينبغي أن يكون قراره صحيح مائة بالمائة؛
 - تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية اتخاذ القرار؛
 - عدم وضوح الصلاحيات و المسؤوليات و ممارستها بدرجة غير مرضية؛
 - الضغوط و الالتزامات، كذاتية متخذ القرار و التكاليف وغيرها.
- 3- شخصية صانع القرار و متخذه:** يلعب السلوك الإنساني دورا هاما في عملية اتخاذ القرار فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن تتأثر بالسلوك الشخصي لصانع القرار ذاته الذي يتأثر بدوره أما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية، اتجاهات، والمعتقدات، أفكاره، خبراته...
- 4- بيئة القرار:** حتى يتسم القرار بالرشد و العقلانية فانه يجب أن يصدر القرار متسقا ومحققا للأهداف نوعين من البيئات الخارجية والمتمثلة في الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية و التطورات التكنولوجية والتشريعات وغيرها، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه، ومن هنا يمكن القول بضرورة ألا يتم صنع القرار بمعزل عن القوى والعوامل المؤثرة والقائمة في المجتمع حتى لا ينتج عنها اضطرابات في عملية صنع القرار.
- 5- عدم ملائمة وقت القرار:** تفرض أحيانا الضغوط الإدارية وقتا غير كاف على متخذ القرار، بحيث لا يتاح له إجراء دراسة وبحث مناسب، مما يجب اتخاذ القرار الصواب وعدم تحقيق الهدف منه، ومن ثم فالقرار المتأخر لا يفيد في حل المشكلة المستعجلة، كما أن القرار المبكر عن الوقت الملائم يفقد القرار صفته الفورية. لذا يمكن القول بان فكرة التوقيت تقوم على مدى ملائمة القرار الصادر للإحداث والوقائع حيث أن المشكلات لا تحدث في أوقات متسلسلة بل تكون متداخلة¹.

¹ احمد إبراهيم احمد، مرجع سبق ذكره، ص113.

6- عدم المشاركة في اتخاذ القرار: قد ترى الإدارة العليا في بعض الحالات عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصا على مصلحة العمل، وفي الوقت ذاته نجد أن عدم مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار يمكن أن ضعف جانب التنفيذ المترتب على اتخاذ القرار لذا يعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور بالغة الأهمية لاسيما في الوقت الحالي، باعتبارها مظهرا هاما من مظاهر الديمقراطية في مال الإدارة، هذا فضلا عما تكتسبه هذه المشاركة في دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات وهكذا نجد أن هذه المعوقات السابقة تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهناك عدة أساليب قد تمنع من الوصول إلى القرار المناسب وهي ما يمكن أن يطلق عليها عوائق اتخاذ القرارات وتتمثل فيما يلي:

أ- العوائق الداخلية: وتشمل:

- العوائق المالية؛
- العوائق البشرية؛
- العوائق الفنية.

ب- العوائق الخارجية: حيث تمثل المنظمة خلية من خلايا المجتمع النشطة لذا فان قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة على المجتمع كما أنها ستتأثر أيضا بظروفه ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات قد تعود عليه بالأضرار ومن أمثلة العوائق الخارجية:

- الدولة؛
- الرأي العام؛
- المنافسين؛
- المستهلكين؛
- الموزعين.

وهناك نوعا ثالثا من العوائق ويتمثل في البيئة السيكولوجية وهي تتعلق بالقائمين على تنفيذ القرار والمتأثرين به ومدى قناعتهم بجدوى القرار¹.

¹ احمد إبراهيم احمد، مرجع سبق ذكره، ص 114.

- ويضيف عبد الودود مكروم إلى ما سبق بعض الصعوبات الأخرى مثل:
- صعوبة الحصول على معلومات وبيانات هامة لازمة لصنع القرار؛
 - افتقار متخذ القرار إلى مهارات عملية تقييم البدائل المطروحة؛
 - وجود فجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو واقع؛
 - عدم وجود الطريقة التي يتم بها إبلاغ القرار والمتأثرين به؛
 - عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار مما يجعل صيغة القرار تتسم بالغموض أيضا؛
 - ضعف بنية المعلومات الواقعية التي تهيئ أفضل صورة لتقدير عناصر التكامل بين الإمكانيات المادية والعناصر البشرية اللازمة لتحويل الأهداف من صيغة نظرية إلى ميدان التحقق الفعلي؛
 - ضعف القدرة على مسايرة التغيرات والتطورات العالمية¹.

المطلب الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين القرار الإداري.

سنحاول في هذا المطلب إيجاد الرابط ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين القرار الإداري.

أولا: دور المعلومات في صنع القرارات الإدارية:

- تعتمد عملية صنع القرارات السليمة في المنظمة على المعلومات متوافرة لصانع القرار وفي ظل الثورة، ولكي تتوافر مثل هذه المعلومات يجب أن تتوفر فيها الشروط والخصائص التالية:
- سهولة الحصول عليها؛
 - أن تصل في الوقت نفسه؛
 - أن تكون لها علاقة مباشرة بعمل المنظمة / المدير؛
 - صحيحة وخالية من أخطاء كاملة وتتضمن التفاصيل الضرورية جميعها؛
 - واضحة وتصاغ المعلومات بطريقة يصاغ فيها فهم الحقائق².

¹ عبد الودود مكروم، الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسؤولية التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم وإدارة الجودة الشاملة للماسات لتعليمية، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد 32، سبتمبر 1996، ص 130-131.

² ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 130.

القيام بعملية صنع القرار في أي من المجالات دونما الارتكاز على المعلومات يفقد متخذ القرار الاستفادة من عامل جوهري وربما حاسم لضمان تحقيق الهدف الذي يتطلع إليه بقراراته المتخذة بل ويقود ذلك في حالات مختلفة إلى التعرض لتقديرات خاطئة والوقوع في اتخاذ قرارات غير موفقة، فالمعلومات التي يتطلب الاعتماد عليها في عملية صناعة القرار ويكون بمقدورها الاستجابة الكاملة لاحتياجات متخذ القرار هي تلك التي تمثل المرجعية والإسناد الكامل لصانع القرار لا بد أن تكون مستوفية لكافة المتطلبات اللازمة لدراسة الموضوع محل البحث والتحضير لاتخاذ القرار .

والحقيقة أن الحاجة إلى المعلومات و ضرورتها بالنسبة لصانع القرار تتزايد بصورة طردية كلما اتسعت و تعددت مجالات و غايات القرارات المطلوب اتخاذها وعدى ذلك فإن غياب المعلومات التي يحتاج إليها يجعل مهمة اتخاذ القرار بالغة الصعوبة والتعقيد ومعرضة لاحتمالات الخطأ.

كما أن انتظام تدفق المعلومات إلى صانع القرار يمكنه من متابعة مختلف التطورات وما يجري في نطاق مجال اختصاصه ويجعله قادراً على اكتشاف أية انحرافات قد تحدث و إدراكا للحظة المناسبة التي يتعين عليه اتخاذ القرار اللازم عندها، إذ كثيراً ما نجد أن أسباب ضعف بعض القرارات ناتج عن عدم دقة توقيتها وليس عدم صحة محتوياتها وعن طريق تزويد صانع القرار بما يحتاج إليه من معلومات شاملة في مختلف المجالات تتسنى إمكانية دعمه وإفادته مما هو متاح في رصيد المعلومات وتمكنه من الاطلاع على خبرات وتجارب الآخرين والاستفادة منها في نطاق عمله وتوظيفها كمعارف علمية وعملية فيما يتخذه من قرارات وبالتالي مساعدته على تجنب التعرض لتكرار أخطاء الآخرين وتحمل الأعباء الناتجة عن الاجتهاد في التجارب والمحاولات.

إن عملية اتخاذ القرارات كثيراً ما ترتبط بتقييم مسار تنفيذ إجراءات وتدابير سابقه حيث يتوجب المتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعلياً يسير وفقاً لما أريد له أن يتم ، ولذلك فإن وجود نظم المعلومات الخاصة برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة.

وبشكل عام فإن الاهتمام بالمعلومات اللازمة لتحقيق دورها الفاعل في دعم صناعة القرار سوف يكون له نتائج إيجابية بالغة الأهمية¹.

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص130-131.

ثانيا: دور الاتصال في صنع القرار الإداري:

إذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية صنع القرار لان الاتصالات وصنع القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به و باعتبار أن المعلومات تقتضي ضمنا الاتصال فبدون اتصال يصبح لا فائدة من المعلومات ولا يمكن للاتصالات أن تقوم بدون معلومات فهما متكاملان لكنهما مختلفان.

هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصال فقد أشار الكثير من الكتاب الإدارة إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال أد أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، و على هذا توجد علاقة وثيقة بين الاتصال وصنع القرار في المنظومة حيث يساعد الاتصال على توفير المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية والتي بواسطتها تصنع القرارات، بحيث تؤثر عملية الاتصال على نوع القرارات المصنوعة والمستويات المناسبة للتنفيذ¹.

ثالثا: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين القرار الإداري.

يمكن تلخيص الجوانب الأساسية لاستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين القرارات الإدارية في الآتي:
- السرعة والفاعلية والمرونة في صنع القرار بفعل تقنيات النقل والمعالجة السريعة، بمعالجة كم هائل في زمن قياسي مما يساعد في صنع القرار؛

- توسيع وتنمية وتنشيط قنوات الاتصال وابتكار أساليب وشبكات جديدة في الاتصالات؛

- إن إستراتيجية أسس تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تكمن في أن صنع القرارات يجب أن يكون مبني على معايير صحيحة حتى تكون النتائج مرضية وفعالة في جميع المجالات؛

- تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصال درجة كبرى من التكامل بين قواعد البيانات ونظم المعلومات والبرمجيات ومختلف شبكة الاتصال، بحيث تساعد في إدخال الأوتوماتيكية في صنع القرارات، كما يشير إلى أنها تُكسب صانعي القرارات خبرة ومراساً في التفكير العلمي المنطقي الصحيح، إذ أنه مهما تنوعت المشكلات فإن خطوات الأسلوب العلمي في التفكير تبقى واحدة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دوراً مهماً في صنع القرارات من خلال توفر قاعدة بيانات تحتفظ بالمعلومات المهمة إسهامها في تحقيق التكامل والتنسيق الإداري².

¹ محمد محمد الهادي، الأصول العلمية و تطبيقات المعلومات وتكنولوجياها، دار المريخ، الرياض، ص67.

² عصمت عبد الله الشيخ، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في تيسير وفعالية العمل الإداري، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص65.

المطلب الثالث: نجاعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد القرار الإداري.

تتجلى نجاعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنها لا تركز على ناتج العمل الذي يقوم به الفرد فقط، بل تستفيد من خبراته ومعرفته وتحديث تفاعلاً في معرفة الأفراد مما يشجع على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة و تمثل قيمة مضافة بحد ذاتها في المنظمات وتكتسب تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأن الهدف الأساسي هو توفير الإمكانيات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وتؤثر على التقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية، والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب بقرارات رشيدة فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن هذا المدخل ينبغي أن يكون قادرا على:

- 1- تزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية واللازمة لعمليات تطوير وتحسين صنع القرارات بتوجيه وقيادة فاعلة.
- 2- تزويد المنظمة بالدعم الكافي لبناء بنية تحتية متينة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تحقق للمنظمة أهدافها.
- 3- تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
- 4- تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصال عملية الدعم الذي يقدم لصانع القرار في كل المستويات الإدارية، و يقدم الدعم في جميع مراحل عملية صنع القرار، ويمكن تكيفه بمرور الوقت لكي يستجيب لتغير العوامل المؤثرة في القرار، باستخدام نماذج تصمم حسب طلب صانع القرار¹.

¹ عصمت عبد الله الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص58.

خلاصة الفصل:

تواجه مختلف المؤسسات مواقف تحتاج إلى اتخاذ وصنع قرارات بشأنها، تتفاوت من حيث الأهمية والصعوبة، بحيث لها تأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها.

عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة تنفيذ القرار و متابعته، و في جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل، واتخاذ القرار يأتي كمرحلة من ضمن مراحل صنع القرار وغالبا ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب، وتعتبر عملية صنع القرار عملية مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة لجميع وظائف الإدارة و بالتالي لا بد أن تكون القرارات صائبة، ومما لاشك فيه أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية، لان توسيع دائرة المشاركين في صنع القرار ملما أمكن توفر ميزات عديدة منها تنوع و تكامل المعلومات والخبرات إن حسن اختيار المشاركين في صنع القرار.

تعتبر عمليات تدفق المعلومات داخل المنشأة إضافة إلى خارجها بواسطة مختلف وسائل الاتصالات بمثابة الشرايين التي تغذي عملية صنع القرار بمستوياتها وأنواعها المختلفة، إن وفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة في التوقيت الصحيح، تعتبر من مقومات عملية صنع القرار و حركتها التي تركز أساسا على حركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي توفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب تساعد على عملية صنع القرار السليم. لكن هل تستطيع المؤسسات أن تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بطريقة جيدة لتحسن من جودة قراراتها الإدارية وعلاقتها مع زبائنها؟ وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

دور تكنولوجيا المعلومات و

الاتصال في تحسين صناعة القرار

الإداري دراسة حالة بلدية جامعة

تمهيد:

وقتنا الحاضر هو عصر تقنية المعلومات والاتصالات التي تعد أهم دعامة لتقدم وتطور الدول، والجزائر شأنها شأن باقي الدول تنبعت مؤخرًا إلى ضرورة الدخول إلى عالم التقنيات الحديثة، وبذلت بعض الجهود اقتضت على إطلاق بعض المبادرات المتعلقة أساسًا بتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي من شأنها دعم عالم الأعمال. وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً، من خلال تقييم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري في إحدى الهيئات العمومية الإقليمية وهي بلدية جامعة، وارتأينا إلى تقسيمه إلى 3 مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: واقع الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية.

المطلب الأول: التعريف بالهيئة.

أولا: البلدية.

تعتبر البلدية من أهم ركائز الديمقراطية الإدارية المحلية باعتبارها حلقة وصل حقيقية بين الإدارة والمواطن، وهي "الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون، وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ولها اسم وإقليم ومقر رئيسي"، وهذا ما نصت عليه المواد 01-02-06 من قانون البلدية 10-11 المؤرخ في 2011/06/22، ويقوم بإدارتها مجلس منتخب يدعى المجلس الشعبي البلدي يتكون من نواب يتزأسهم رئيس المجلس الشعبي، وتمتع بمجموعة كبيرة وواسعة من الاختصاصات في جميع القطاعات حولها المشرع لها من خلال القوانين والتنظيمات المتعلقة بها.

ثانيا: تأسيسها و موقعها الجغرافي.

أنشئت بلدية جامعة إبان الاحتلال الفرنسي للجزائر سنة 1958 تحت إشراف مجلس بلدي ورئيس بلدية فرنسي يدعى لالوبيار، وبعد الاستقلال أشرف عليها أول رئيس جزائري المرحوم "محمد بسرة" وكانت تابعة إداريا لولاية الواحات و بعد التقسيم الإداري لسنة 1974 أصبحت تابعة لولاية بسكرة و بعد التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 تحولت إلى ولاية الوادي، وهي تقع في الناحية الغربية لمقر الولاية بمسافة 120 كم وفي الجنوب الشرقي من الجزائر العاصمة حيث تبعد عنها حوالي 600 كم وبمسافة 170 كم جنوب ولاية بسكرة و50 كم شمال مدينة تفرت، أما عن مقرها الرئيسي فهي تقع غرب الطريق الوطني رقم 03 حيث يعتبر حدها الشرقي أما شمالا تحدها الدائرة وخزينة البلدية وجنوبا بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء وغربا المستشفى العمومي وتعد بلدية جامعة مقر الدائرة (05) فروع بلدية أو ما يسمى بالمحقات الإدارية وهي: -الفرع البلدي وغلانة.

-الفرع البلدي تقددين.

- الفرع البلدي سيدي يحي.

- الفرع البلدي مازر الزاوية-علوشة

- الفرع البلدي للجهة الغربية.

ونظرا للكثافة السكانية والتوسع العمراني الكبير تم ربط هذه الفروع بشبكة الألياف البصرية (الاكستراتات) لتؤدي نفس الخدمة التي تقدمها البلدية الأم¹.

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (3-2): الفرع البلدي ماءزهر- الزاوية.



الشكل رقم (3-1): الفرع البلدي بتقديدين.



الشكل رقم (3-4): الفرع البلدي سيدي يحيى.



الشكل رقم (3-3): الفرع البلدي وغلانة.



الشكل رقم (3-5): الفرع الاداري الجهة الغربية.



المصدر: <http://www.apc-djamaa.com> بوابة جامعة.

يترأسها في الوقت الحالي السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي "عبد الباري بوزنادة"، تضم بلدية جامعة طاقة هامة من الموظفين والعمال بمختلف رتبهم ووظائفهم يعملون في مختلف المصالح سواء بمقر البلدية أو المرافق التابعة للبلدية كالفرع وقد بلغ عدد عمالها وفق لإحصائيات 2016 (225) عامل يتوزعون وفق الهيكل التنظيمي و على جميع الفئات (أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، إدارات) ويشغلون مختلف الوظائف وينقسمون إلى:

أ- عمال دائمين: 117 عامل يتمركزون في الإدارة بمختلف رتبهم.

ب- عمال متعاقدين: 108 عامل و ينقسمون إلى: - عمال متعاقدين بتوقيت كامل: 76 عامل و يتمثلون في الحراس و سائقي السيارات و أعوان النظافة و التطهير.

- عمال متعاقدين بدوام جزئي: 32 عامل مهنيين بمستوى أول.

ثالثا: دور البلدية.

تلعب البلدية دورا كبيرا ومهما كهيئة لامركزية في مختلف النواحي سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا.... نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تنمية التسيير الذاتي والمحافظة على الأنظمة وحسن التسيير؛

- المساهمة في التسيير الإداري للمرافق السياحية وما يتعلق بها؛

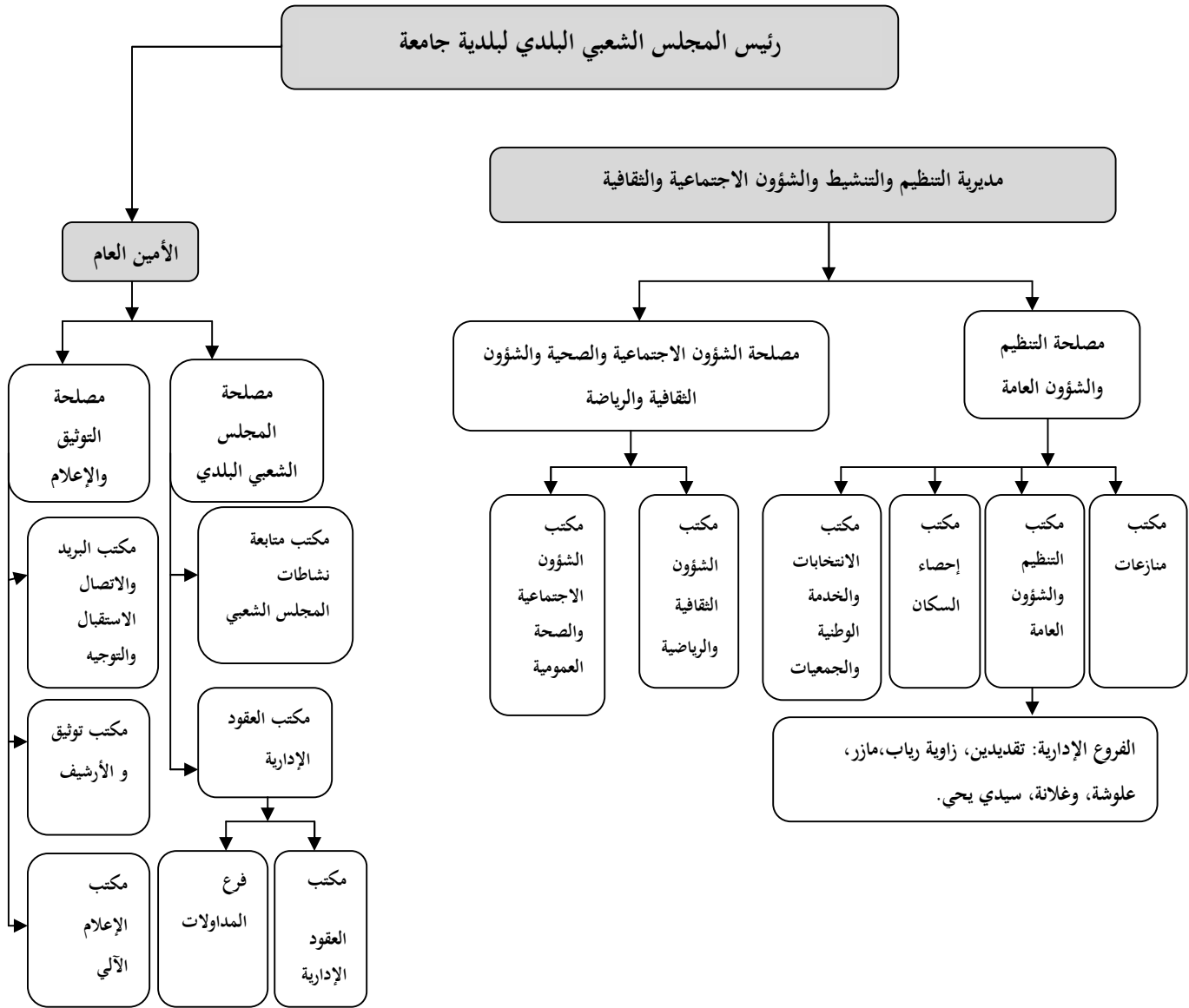
- الحفاظ على العائلة والفرد وتقديم المساعدات للعجزة والمحتاجين والعاطلين عن العمل؛

- تمجيد ميدان التعليم والتكوين وذلك بإنشاء مدارس ومراكز التكوين والمحافظة على الشباب وتنمية مواهبهم¹.

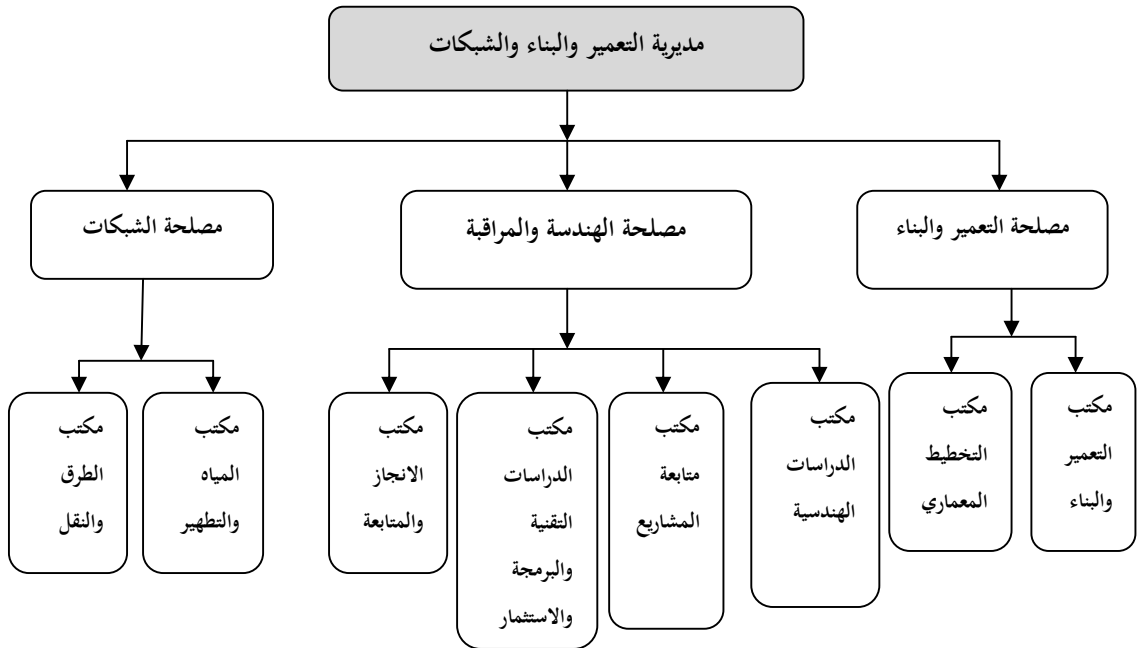
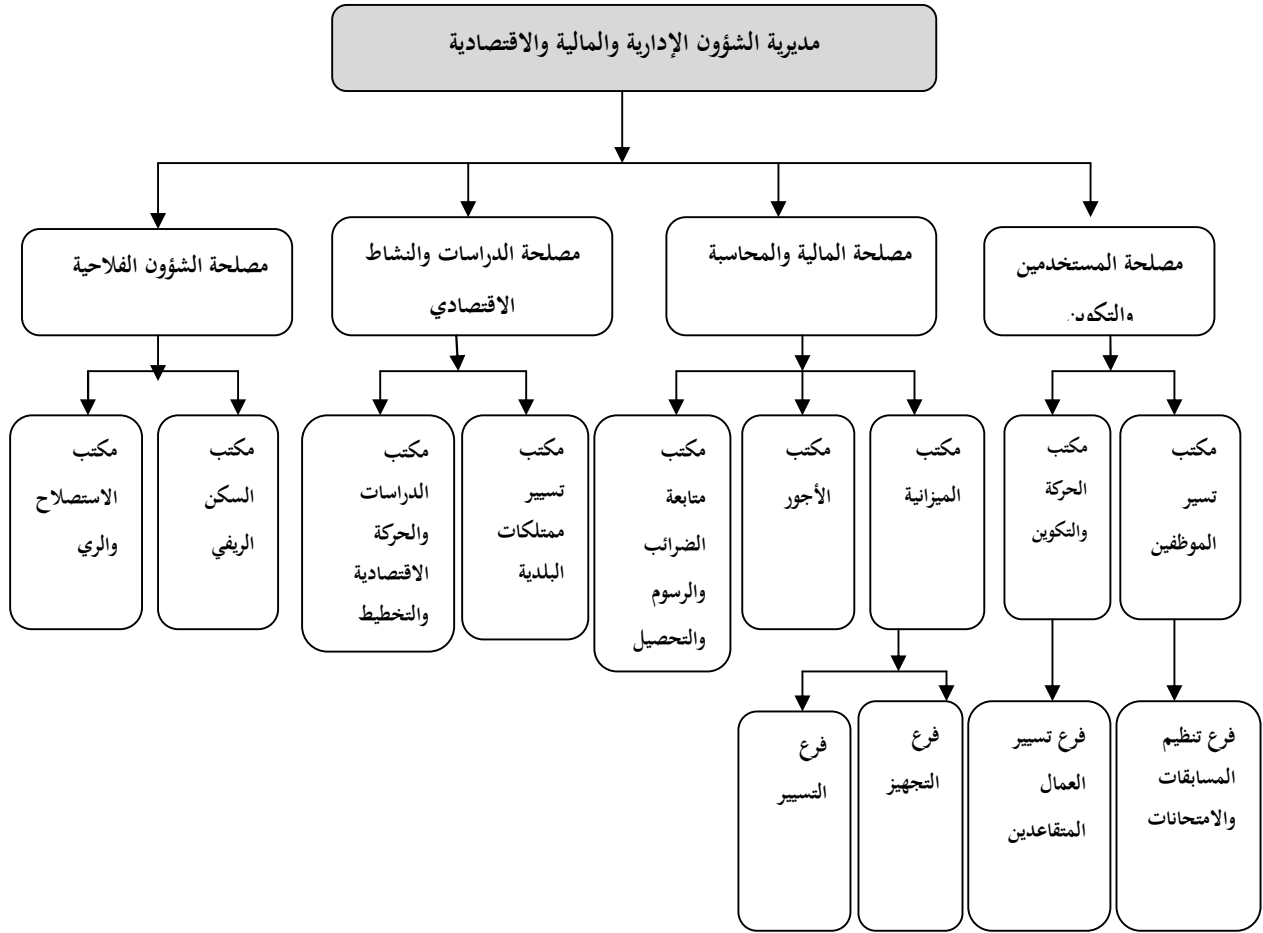
¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للهيئة.

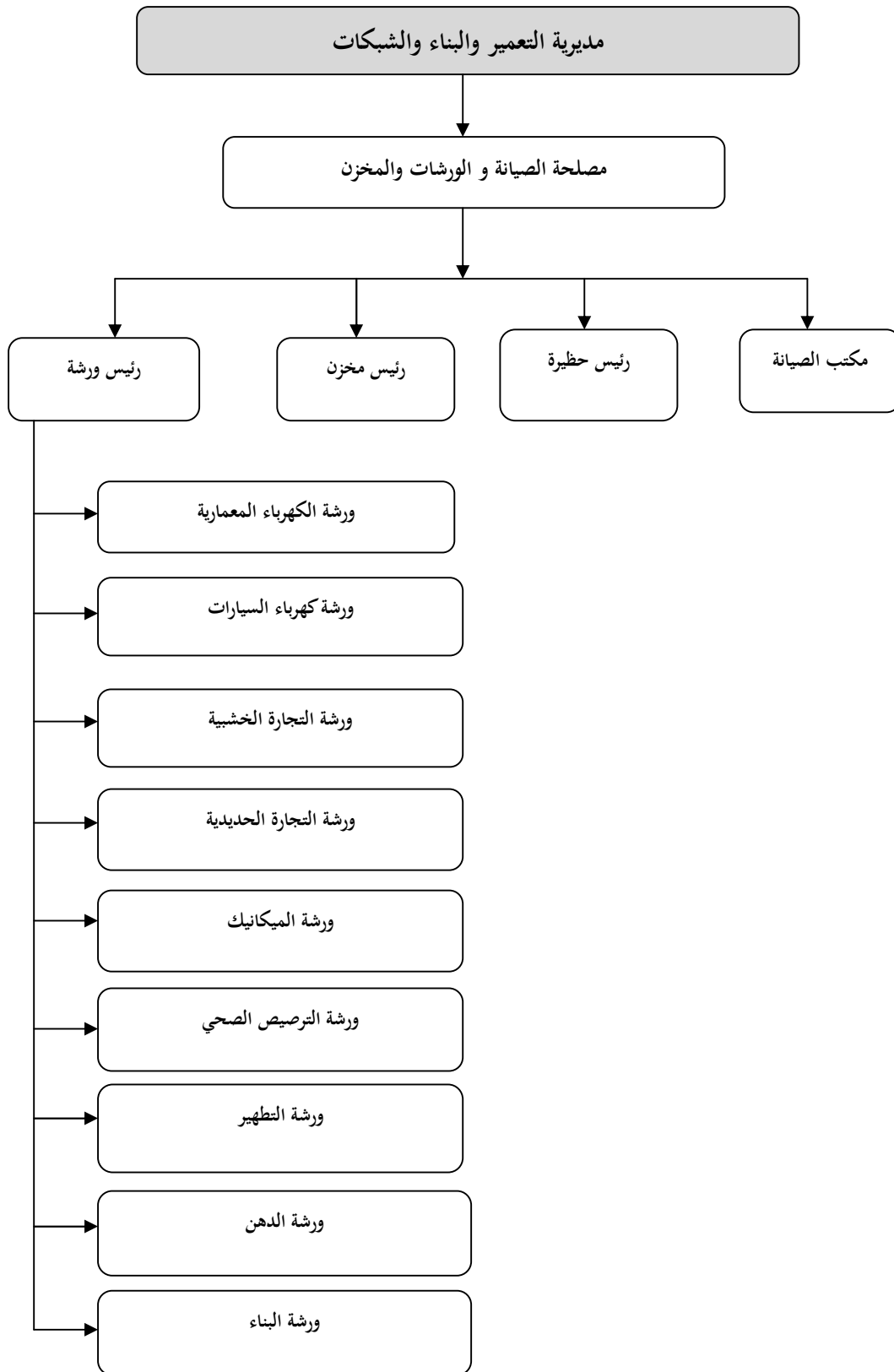
الشكل رقم (3-6): الهيكل التنظيمي لبلدية جامعة



المصدر: وثائق المؤسسة.



المصدر: وثائق المؤسسة.



المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي(المصالح).

أولاً: دور رئيس المجلس الشعبي البلدي.

يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي مركز قانوني واهم هيئة في التسيير نظرا لحساسية منصبه وكونه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية، حيث يمثل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية، ويتمتع بالازدواجية في الاختصاص، حيث يمثل البلدية والقاعدة الشعبية التي انتخبته تارة ويمثل ويعمل لحساب الدولة باعتباره الهيئة التنفيذية على مستوى البلدية تارة أخرى ومن اختصاصاته:

1- باعتباره ممثل البلدية:

- تمثيل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وكل التظاهرات الرسمية والاحتفالات.
- المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية والمحافظة على الأرشيف.
- الإشراف على المرافق الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وحسن تسيير مهامها.
- السهر على تطبيق جميع القوانين على مصالح البلدية وممارسة الضبط الإداري واتخاذ العقوبات.
- استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي وإعداد مشروع جدول أعمال الدورات وترأسها والسهر على تنفيذها.
- تنفيذ ميزانية البلدية باعتبارها لأمر بالصرف الرئيسي واتخاذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية.
- التقاضي باسم البلدية ولفائدتها.
- إبرام عقود اقتناء الأملاك والصفقات والإيجارات المناقصات والمزايدات وقبول الهبات والوصايا.

2- باعتباره ممثل الدولة:

- السهر على المحافظة على النظام العام والسكينة والنظافة العمومية وحماية البيئة.
- احترام ونشر القوانين والتنظيمات والسهر على تنفيذها.
- يعتبر ضابط الحالة المدنية وضابط الشرطة القضائية.
- المصادقة على التوقيعات ومراجعة القوائم الانتخابية وحماية التراث الثقافي ورموز الثورة.
- اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو المعدية والوقاية منها¹.

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ثانيا: دور الأمين العام.

- هو القلب النابض لكل مصالح البلدية باعتباره الركيزة الأساسية والمحرك الرئيسي والمسير للمهام الإدارية كما يعتبر المسؤول الثاني بعد رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث يقوم بالعمال التالية:
- اقتراح تعيين الموظفين وعرضه على رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - التنسيق بين مصالح البلدية والإشراف على عمل الأمانة العامة.
 - نشر وتوزيع القرارات واللوائح والمنشورات ومراقبة حضور وانصراف الموظفين.
 - استقبال البريد الوارد وفرزه وتوزيعه على المصالح وإرسال البريد الصادر وتسجيله.
 - مراقبة أعمال الاستعمالات وتنظيم دخول المترددين على البلدية.
 - تمثيل البلدية في الاجتماعات الخاصة والمصادقة على العديد من الوثائق الإدارية.
 - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي وممارسة السلطة السليمة على الموظفين.

ثالثا: مديريات البلديات. تتكون بلدية جامعة من 05 مديريات نوضحها

كما يلي:

- الأمانة العامة.
 - مديرية التنظيم والتنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية.
 - مديرية الشؤون الإدارية والمالية والاقتصادية.
 - مديرية التعمير والبناء والشبكات.
 - مديرية التجهيز والاستثمار.
- I- الأمانة العامة:** وتعتبر همزة وصل بين الرئيس وبقية المصالح الأخرى وتتكون من مصلحتين هما:

1- مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي: وتضم بدورها:

- أ- مكتب متابعة نشاطات المجلس الشعبي البلدي: الذي يقوم باستلام محاضر وسجلات المداولات وتحرير الرسائل الخاصة بالمجلس ونسخها وطباعتها والسهر على تنظيم واستقبال المواطنين وتنظيم مواعيد رئيس المجلس الشعبي البلدي وتذكيره بها¹.

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ب- مكتب العقود الإدارية والمداويات: حيث يكلف بتدوين المداويات والقرارات والمقررات في سجلات خاصة بها وترقيمها وترتيبها وحفظها في خزائن حديدية خاصة بذلك.

2: مصلحة التوثيق والإعلام الآلي والإحصاء: وتضم بدورها.

أ- مكتب البريد والاتصال والاستقبال والتوجيه: وتتمثل مهامه في تسجيل البريد الصادر والوارد وتوزيع الوارد على المصالح وترتيب الوثائق والمستندات وحفظها في ملفات داخل رفوف حسب المصالح لتسهيل مهمة الاسترجاع كما تقوم بالتكفل بإرسال البريد الصادر والختم على الوثائق وإصدار رخص الأفراح ودراسة الملفات التي تسلم لها وعرضها على رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ب- مكتب التوثيق والأرشيف: هو مكتب مكلف باستقبال الأرشيف كل 05 سنوات وحمايته في مكان امن وفق شروط ومعايير محددة حتى لا يتعرض للتلف.

ج- مكتب الإعلام الآلي والإحصاء: يقوم هذا الأخير بالمراقبة المستمرة والمتابعة لأجهزة الإعلام الآلي على مستوى كل المصالح بما فيها صيانة العتاد وصيانة شبكات الاتصال.

II- مديرية التنظيم والتنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية: وتضم:

1: مصلحة التنظيم: بدورها تتكون من مكتبين.

أ- مكتب التنظيم: ومن مهامه المصادقة على الإمضاء، استخراج بطاقات وشهادات الإقامة، تحويل الإقامة عند تنقل الأشخاص والتصريح ببيع وشراء السيارات والأسلحة النارية واستمارات رخص السياقة والتصريح بعدم العمل بالإضافة إلى إنجاز بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية والبطاقات الرمادية ورخص السياقة.

ب- مكتب الشؤون العامة (المنازعات): ويعنى بمتابعة القضايا المتنازع فيها والتي تكون البلدية طرفاً فيها ومدخل في النزاع.

2: مصلحة السكان: وتضم:

أ- مكتب الحالة المدنية وإحصاء السكان: يعتبر شريان البلدية حيث يتميز عن غيره من المكاتب بارتباطه المباشر بالشعب وذلك للمهام التي يقوم بها لصالح المواطنين وتلبية لاحتياجاتهم من مختلف الوثائق أهمها: إبرام عقود الزواج واستخراج شهادات الميلاد والوفاة وشهادات الحياة والعائلية، شهادات الميلاد البيومترية s12 و الطلاق، تسجيل المواليد الجدد والتأشيرات الهامشية بالإضافة إلى تصحيح الأحكام وإعادة الدفاتر العائلية المتلفة¹

¹ اعتماداً على وثائق المؤسسة.

أما بالنسبة للإحصاء فيقسم إلى قسمين إحصاء سكاني ويكون كل 10 سنوات وإحصاء اقتصادي كل 05 سنوات يخص كل المؤسسات على مستوى البلدية حيث يتم معابنتها ودراستها.

ومن فروعها الإدارية: تقديدين، مازر، زاوية رباب، علوشة، وغلانة، سيدي يحي ومهامها استخراج الوثائق فقط.

ب- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية والجمعيات: يهتم هذا الأخير بمراجعة القوائم الانتخابية وإعدادها وتطهيرها وضبطها وتسجيل الدفعات التي بلغت السن القانوني وإرسال الملفات والقوائم إلى الناحية العسكرية قبل 15 مارس من كل سنة بالإضافة إلى متابعة نشاطات الجمعيات (الدينية، الثقافية، الرياضية، البيئية....الخ).

3: مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحية والشؤون الثقافية والرياضية: تتكون من:

أ- مكتب الشؤون الاجتماعية والصحة العمومية: حيث يقوم بمتابعة ملف السكن المهش، تسمية الأماكن والمباني العمومية مثل المدارس، استخراج شهادات شهادات الاحتياج وبطاقات التأهيل للحرفيين ومنحة المسنين، الوضع الو جوي بالنسبة للأشخاص المصابون بالأمراض العقلية والاهتمام بملفات المنظمات الوطنية والهيئات والتحضير للاحتفال بالأعياد الوطنية والمهرجانات ويتفرع عنه مكتب الوقاية المكلف بمراقبة الأسواق اليومية والأسبوعية والمطاعم المدرسية والمؤسسات المستقبلية للمواطنين مثل المقاهي والمطاعم بالإضافة إلى مراقبة المخازن وتجفيف المياه ومتابعة عمليات الرش لحملة مكافحة داء الليشمانيا بالجلدي بمرحلتيه (أبريل وسبتمبر) شهادات إثبات المحلات.

ب- مكتب الشؤون الثقافية والرياضية: من صلاحياته الاهتمام بشؤون الحج ومتابعة نشاطات الجمعيات (الأحياء، الدينية، الثقافية، الرياضية، الفلاحية، العلمية، البيئية والخيرية....الخ).

ج- مكتب الفلاحة والسكن الريفي: يقوم بعمليات الاستصلاح بكل جوانبها ودراسة قضايا منازعات الفلاحين، الامتياز والاستثمار، قرارات الإلغاء ومشاريع التنمية الريفية، إحصائيات النخيل على مستوى البلدية....الخ.

أما عن مهام السكن الريفي فهي مقسمة إلى قسمين: مجمع وفردى.

- المجمع: توزيع قطع الأراضي مع الدعم.

- الفردي: يتم فيه إعانة الأشخاص الذين يملكون قطع أراضي سواء للترميم أو لبناء مسكن قديم¹.

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

III- مديرية الشؤون الإدارية والمالية والاقتصادية: وتضم:

1- مصلحة المستخدمين والتكوين: وتتكون من مكتب تسيير الموظفين ومكتب الحركة والتكوين.

2- مصلحة المالية والمحاسبة: وتتكون من:

أ- مكتب الميزانية: يتمثل دوره الأساسي في إعداد الميزانيات الأولية والإضافية والحساب الإداري ومتابعة النفقات والإيرادات مع مسك سجلات الوثائق المحاسبية وتقديم اقتراحات وتوجيهات للآمر بالصرف فيما يخص تدعيم الإيرادات وترشيد الإنفاق (تجهيز، تسيير، تحصيل).

ب- مكتب الأجور: يقوم بتسديد أجور العمال الدائمين والمتعاقدين وجميع النفقات الخاصة بقسمي التجهيز والتسيير وتنفيذ الالتزامات المالية مع المراقب المالي والخزينة وتسديد الفواتير.

3- مصلحة الدراسات والنشاط الاقتصادي: وتشمل مكتبين مكملان لبعضهما لأنهما يقومان بنفس الدور والمهام وهما:

أ- مكتب تسيير ممتلكات البلدية ومكتب الدراسات والحركة الاقتصادية والتخطيط: ويقومان ب:

- إنجاز عقود الإيجار.

- إعداد ميزانية الأملاك العقارية للبلدية المنتجة والغير منتجة.

- إنجاز دفاتر الشروط الخاصة بالسوق والمذبح البلديين.

- الإعلان عن المزايدات مثلا محطة النقل والسوق الأسبوعي.

- إنجاز مقررات فسخ العقود.

IV- مديرية التعمير والبناء والشبكات والهندسة والمراقبة التقنية: وتضم:

1- مصلحة التعمير والبناء: وتشمل مكاتب: التعمير والبناء والتخطيط الحضري حيث يقومان بكل ما يخص

العقارات من:

- إعداد رخص البناء والهدم وشق الطريق؛

- التقسيم والتجزئة ومحاضر اختيار الأرضية؛

- شهادات التعمير والحيازة والمطابقة؛

- شهادات إدارية للعقار (المسافة، الملائمة وعدم الملائمة)¹؛

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

- التحقيقات العقارية الخاصة بسندات الملكية والمعينة أراضي الاستثمار.
- 2- مصلحة الهندسة والمراقبة:** وتشمل أيضا مكثي الدراسات الهندسية ومتابعة المشاريع وهما يقومان ب:
 - إعداد البطاقات التقنية للمشاريع ومتابعة المشاريع في الميدان؛
 - إجراء الاستشارات وتحضير عقود المشاريع.
- 3- مصلحة الشبكات:** وتتكون من مكثي المياه والتطهير والطرق والنقل ويقومان ب:
 - متابعة صيانة شبكات المياه ومتابعة سير المشاريع؛
 - تحضير العقود التابعة لميزانية البلدية وإعداد البطاقات التقنية للمشاريع؛
 - يختص في لطرق، النقل، الكهرباء، الإنارة العمومية، النظافة وحماية المحيط.
- VII- مديرية التجهيز والاستثمار:** وتتكون من:
 - 1- مصلحة الصيانة الورشات والمخزن:** حيث تتولى أمور العتاد ومختلف الورشات وتخزين البضائع وقطع الغيار وهي تحتوي على 09 ورشات وهي الكهرباء المعمارية، كهرباء السيارات، النجارة الخشبية، النجارة الحديدية، ورشة الميكانيك، الترميم الصحي، التطهير، الدهن، البناء ون ابرز مهام هذه المصلحة:
 - صيانة شبكات المياه الصالحة للشرب ومياه الصرف الصحي؛
 - صيانة ومراقبة العتاد الموجود بالحظيرة؛
 - قيام الورشات بمهام التصليح في المدارس والمؤسسات العمومية؛
 - التكفل بصيانة وتصليح الإنارة العمومية؛
 - تخزين السلع بطريقة جيدة ونظامية وترتيبها وتنظيمها؛
 - مراقبة صلاحيتها وتقديم وصل خروج السلع ممضي من طرف السلطة والوصية.
 - 2- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة والاستثمار:** وتضم:
 - أ- مكتب الدراسات التقنية والبرمجة والاستثمار: حيث يقوم ب:
 - اختيار الأرضية الخاصة بالمشاريع ومتابعتها؛
 - دراسة ملفات المستثمرين وعرضها على أعضاء المجلس الشعبي البلدي¹.
 - ب- مكتب الانجاز والمتابعة: يقوم ب:

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

- معاينة مشاريع المستثمرين في الواقع ومتابعة إنجازاتها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مصلحة خاصة وهي مصلحة النشاط الاجتماعي وهي تشرف على تسيير المهام المكلفة بها من طرف مديرية النشاط الاجتماعي بالوادي، وهي تابعة للمديرية الجهوية المتمركزة بولاية تبسة ومن مهامها:

- الإشراف على ملفات البطلين والمسنين الأرامل والمطلقات.... الخ؛

- الإشراف على ملفات عقود الإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات؛

- الإشراف على ملفات المعوزين والأمراض المزمنة والمحرومين؛

- متابعة مشروع الجزائر البيضاء¹.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

في ظل دراستنا اعتمادنا بشكل أساسي على استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع المعلومات والزيارات الميدانية لمحل الدراسة.

المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة.

أولاً: استمارة الاستبيان.

يعتبر الاستبيان أحد أهم الوسائل المهمة والضرورية لاستقصاء المعلومات من مصدرها الرئيسي، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال المكونين للعينة، هذا من جانب ومن الجانب الأكاديمي فهي تسمح لاحقاً بمقارنة نتائج دراسات مستقبلية بالنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

وقد تضمنت استمارة الاستبيان على ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية: يهدف إلى تحديد سمات و خصائص عينة الدراسة.

- المحور الثاني: ويتكون من (15) عبارة تقيس متغير الدراسة المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأبعاده المتمثلة في:

- البعد الأول: ويتمثل في الأفراد (إطارات المعرفة) وهم الموظفين المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهيئة ويحتوي هذا الجزء على 05 عبارات.

- البعد الثاني: ويتمثل في مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من الأجهزة والمعدات و..... إلخ يحتوي على 05 عبارات كان الغرض منه معرفة مدى توفير الهيئة للعتاد الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

- **البعد الثالث:** ويتمثل في شبكات الاتصال ويحتوي على 05 عبارات كان الغرض منه معرفة طرق الاتصال السائدة في المؤسسة وأنواع الشبكات المستخدمة.

- **المحور الثالث:** ويتكون من (10) عبارة تقيس المتغير التابع صنع القرار الإداري ومدى فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صنع القرار الإداري.

وفيما يخص تقديم الاستبيان للعمال وكيفيات الإجابة فقد تمت بحضورنا شخصيا إلى جانب العمال من أجل توضيح بعض جوانب الاستمارة.

وللاطلاع على آراء وتوجهات المستقيمين اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لكل عبارات الاستمارة، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-1): درجات سلم ليكارت الخماسي.

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة.

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

- حساب المدى = $4 = 1 - 5$

- طول الخلية = $0.8 = 5 / 4$

- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-2): طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي.

المستوى	المتوسط الحسابي
لا اتفق تماما	من 1 إلى أقل من 1.8
لا اتفق	من 1.8 إلى أقل من 2.6
محايد	من 2.6 إلى أقل من 3.4
اتفق	من 3.4 إلى أقل من 4.2
اتفق تماما	من 4.2 إلى أقل من 5

المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانيا: أسئلة المقابلة.

وهي تلك الإجراءات الشفوية و التفاعل اللفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية، عن طريق أسئلة استفسارية مباشرة و زيارات الميدانية لمحل الدراسة. حيث يتم استعمال المقابلة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق استمارة الاستبيان. واستهدفت مقابلتنا رئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام ومدراء المصالح في البلدية للحصول على معلومات أدق حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري.

ثالثا: الأدوات الإحصائية.

تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22 وبرنامج (EXEL) لرسم الأشكال البيانية.

وذلك بالاعتماد على حساب وتحليل عدد من المؤشرات الإحصائية أهمها ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.

- معيار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

المطلب الثاني: عينة الدراسة.

تم اختيار العينة بشكل عشوائي وقد شملت 80 فردا، واستهدف الاستبيان جميع أنواع فئات العمال (إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ) كانوا أو (عمال دائمين، متعاقدين).

سلمت بعض الاستمارة لصانعي القرار حسب ما أملتة طبيعة الموضوع، قد وزعت 80 استمارة على حسب أفراد العينة و تم استرجاع 66 استمارة، في حين كان عدد الصالح منها للتحليل 57 استمارة أي بنسبة 71%.

الجدول رقم(3-3): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وكذا الصالح منها.

العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الصالحة للتحليل
عدد الاستمارات	80	66	9	57

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: فحص ثبات الأداة.

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات وسلوك عن اتجاهات المستقصي، واقترح كرونباخ (cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات المقياس وأطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات أو تجانس أو اتساقه الداخلي، حيث أن معامل الفاكرونباخ كلما كان (0.7) فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم. لقد قمنا بإجراء قياس معاملات الثبات على محاور الاستبيان وكذا للاستبيان ككل وهذا باستخدام طريقة الفاكرونباخ.

والجدول التالي يوضح معاملات الفاكرونباخ لكل محور للاستبيان، ثم معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم(3-4): معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
01	أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	15	0.753
02	صنع القرار الإداري	10	0.731
	المعامل الكلي	25	0.843

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق (ملحق رقم4) أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبيان كانت أكبر من 0.7، وتراوحت قيمة المعامل من 0.731 إلى 0.753، في حين بلغ معامل الثبات الكلي قيمة 0.843 وهي قيمة أكبر من 0.7 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية وهذا ما يجعله يفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: واقع الدراسة الميدانية.

سنحاول في بداية هذا المبحث تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لأفراد العينة، ثم بعد ذلك تحليل مجالات الدراسة واختبار الفرضيات، وفي الأخير الإجابة على أسئلة المقابلة.

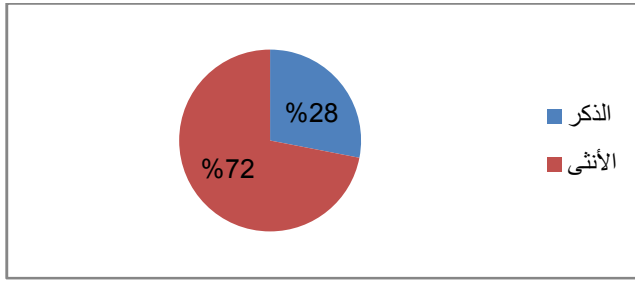
المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

في هذا المطلب سنحاول تحليل نتائج و مخرجات البرنامج الإحصائي Spss و إثبات صحة الفرضيات و عدمها.

أولا: تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لأفراد العينة.

تتوزع عينة الدراسة من حيث السّمات الشخصية ، كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس. الشكل (3-7): يوضح جنس أفراد العينة.

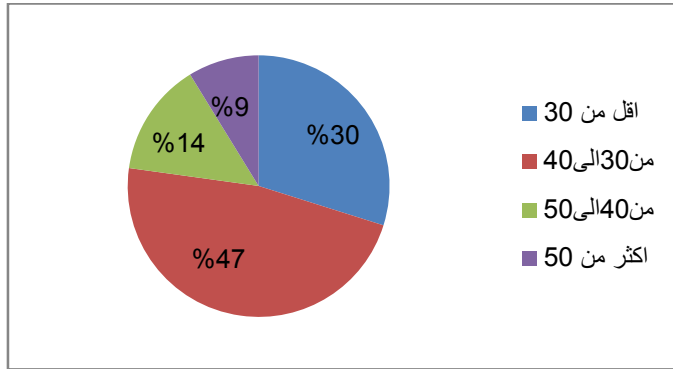


الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	28.1%
أنثى	41	71.9%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-1) إن نسبة الإناث تصل إلى 72% فهي تفوق نسبة الذكور التي تبلغ 28% حيث يتمركز اغلب الذكور في المراكز العليا من الهيكل من رؤساء المصالح والمكاتب الرئيسية والإناث سكرتيرات وفي الفروع المكتبية الأخرى.

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب السن. الشكل رقم (3-8): يوضح سن أفراد العينة.

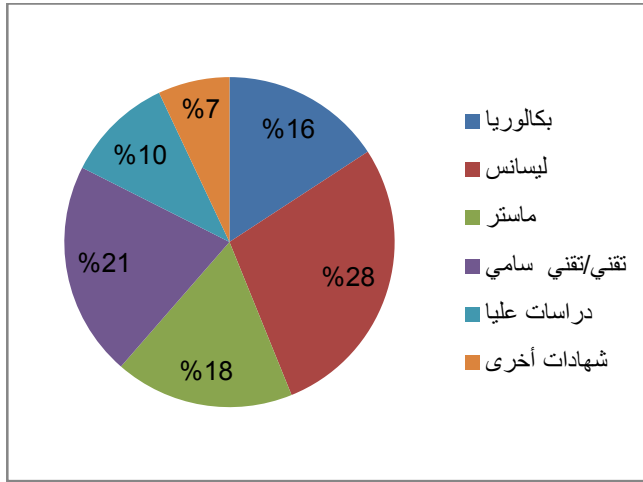


السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	17	29.8%
من 30 إلى 40	27	47.4%
من 40 إلى 50	8	14%
أكثر من 50	5	8.8%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على Excel.

من خلال الجدول رقم (3-2) نلاحظ أن أكبر فئة هي من 30 إلى 40 سنة بنسبة 47% ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 30% ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 14% وفي الأخير الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 9% و منه يمكننا القول أن الهيئة تستغل و تصب اهتماماتها نحو الفئة الشبابية

الجدول رقم (3-7): المستوى التعليمي للعينة. الشكل رقم (3-9): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.

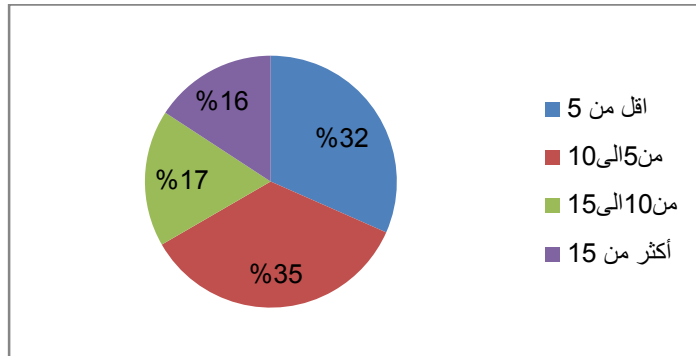


النسبة	التكرار	مستوى التعليمي
15.8%	9	بكالوريا
28.1%	16	ليسانس
17.5%	10	ماستر
21.1%	12	تقني/تقني سامي
10.5%	6	دراسات عليا
7%	4	شهادات أخرى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-3) أن اغلب العمال حاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 28% وتليه تقني وتقني سامي بنسبة 21% وبعدها الماستر بنسبة 18% وبعدها البكالوريا بنسبة 16% ثم تليها دراسات عليا بنسبة 10% وبعدها شهادات أخرى نسبتها قليلة تقدر ب 7%، ومنه يمكننا القول أن الإدارة الجزائرية أصبحت تراعي في عملية التوظيف المستوى العلمي، والجامعيين الفئة الأكثر استقطابا من باقي الفئات الأخرى.

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة. الشكل رقم (3-10): يوضح خبرة أفراد العينة.



النسبة	التكرار	الخبرة
31.6%	18	اقل من 5
35.1%	20	من 5 الى 10
17.5%	10	من 10 الى 15
15.8%	9	أكثر من 15
100%	57	المجموع

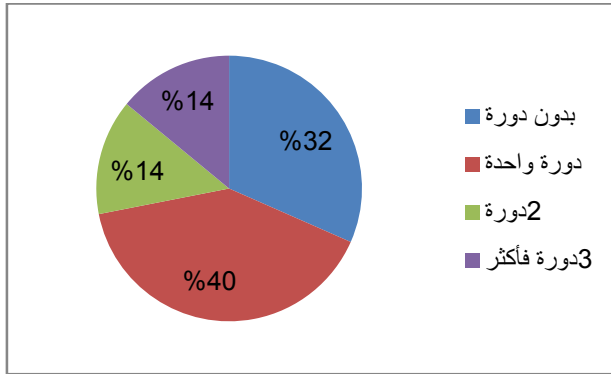
المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على Excel.

من خلال الجدول رقم (3-4) نلاحظ أن فئة العمال للذين لديهم أكبر نسبة هي فئة الخبرة من 5 الى 10 سنوات حيث تمثل نسبة 35% ثم تليها نسبة 32% للفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات ثم تليها الفئة ذات خبرة من 10 الى 15 سنوات والتي نسبتها 17%، وفي الأخير فئة الخبرة الأكثر من 15 سنة تمثل نسبة 16% وهذا يدل على أن اغلب موظفي البلدية لديهم خبرة مهنية في هذا المجال.

الجدول رقم (3-9): دورات التكوينية.

الدورات	التكرار	النسبة
بدون دورة	18	%31.6
دورة واحدة	23	%40.4
2 دورة	8	%14
3 دورة فأكثر	8	%14
المجموع	57	%100

الشكل رقم (3-11): يوضح الدورات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على Excel.

من خلال الجدول رقم (3-5) نستنتج أن العمال الذين قاموا بدورة واحدة هي النسبة الأكبر حيث تمثل %40 ثم تليها نسبة %32 تمثل العمال اللذين لم يقوموا بأي دورة وتأتي النسبة %14 للفئة من العمال الذين قاموا بدورتين و3 دورة فأكثر، ومنه يمكننا القول أن البلدية تهتم بتكوين عمالها وتطوير قدراتهم إلا أن هناك نسبة و لو كانت متوسطة بالنسبة للفئات الأخرى لم يخضعوا لدورات تكوينية.

ثانيا: تحليل عبارات محاور الاستبيان.

سنحاول في هذا الجزء تحليل ومناقشة جميع العبارات المكونة لمحاور الاستبيان، حيث سنعالج كل محور على حدى.

1- تحليل عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

جدول رقم (3-10): تحليل عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية					العبارة	
			5	4	3	2	1	التكرار	النسبة
7	1.155	3.67	14	23	11	5	4	التكرار	يلاقي مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال دعم الإدارة العليا في المؤسسة.
			24.6	40.4	19.3	8.8	7	النسبة	
14	1.221	3.28	9	18	17	6	7	التكرار	لدى الموظفين وعي وتقبل لمصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.
			15.8	31.6	29.8	10.5	12.3	النسبة	
5	1.270	3.69	17	21	9	4	6	التكرار	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية للموظفين بهدف جعلهم يألفون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
			29.8	36.8	15.8	7	10.5	النسبة	

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بلدية جامعة

9	1.477	3.54	18	20	5	3	11	التكرار	يوجد في المؤسسة التقنيين والخبراء في حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	4
			31.6	35.1	8.8	5.3	19.3	النسبة		
10	1.513	3.46	19	17	1	11	9	التكرار	هناك ميزانية مخصصة في المؤسسة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال	5
			33.3	29.8	1.8	19.3	15.8	النسبة		
13	1.469	2.81	9	14	6	13	15	التكرار	تتوفر في المؤسسة الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	6
			15.8	24.6	10.5	22.8	26.3	النسبة		
15	1.333	2.16	5	6	7	14	25	التكرار	البرمجيات المستخدمة في نظام المؤسسة تغطي كافة نشاطات المؤسسة.	7
			8.8	10.5	12.3	24.6	43.9	النسبة		
12	1.509	2.84	9	15	9	6	18	التكرار	يؤدي توفر نظم المعلومات في مؤسساتكم إلى توافر و دقة المعلومات.	8
			15.8	26.3	15.8	10.5	31.6	النسبة		
8	1.386	3.61	18	20	6	5	8	التكرار	يستعمل الموظفون وسائل الاتصال (الفاكس، الهاتف...) لتبادل الوثائق الإدارية.	9
			31.6	35.1	10.5	8.8	14	النسبة		
2	0.873	4.33	28	24	3	0	2	التكرار	هناك هيئة مختصة في المؤسسة بصيانة ومراقبة أجهزة و معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	10
			49.1	42.1	5.3	0	3.5	النسبة		
3	0.990	4.05	20	27	5	3	2	التكرار	هناك استخدام لشبكة الاتصال انترانت في المؤسسة	11
			35.1	47.4	8.8	5.3	3.5	النسبة		
1	0.8373	4.368	28	26	1	0	2	التكرار	ترتبط المؤسسة وفروعها بشبكة اتصال خارجية اكسترانات.	12
			49.1	45.1	1.8	0	3.5	النسبة		
4	1.488	4.00	22	15	11	6	3	التكرار	تضمن شبكات الاتصال للموظفين نقل الملفات و الحصول على المعلومات في الوقت المناسب باعتبارها كمصدر معلوماتي.	13
			38.6	26.3	19.3	10.5	5.3	النسبة		
6	1.478	3.68	23	15	7	2	10	التكرار	أغلب معاملات المؤسسة مع المتعاملين تتم بالبريد الالكتروني.	14
			40.4	26.3	12.3	3.5	17.5	النسبة		
111	1.381	3.19	10	9	11	6	11	التكرار	تضع المؤسسة احتياطات أمنية لحماية الشبكات الاتصالية.	15
			17.5	33.3	19.3	10.5	19.3	النسبة		
	0.62108	3.5123	الإجمالي							

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss

- من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للعبارات المشكلة لمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (4.368 و 2.16)، ويتضح ما يلي:
- تصدرت العبارة رقم 12 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي جدا حيث بلغ 4.368 وبانحراف معياري منخفض قدره 0.8373 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا، هته الإحصائيات ما يدل على أن الهيئة تستخدم شبكة اكسترنات في تعاملها مع فروعها مما يتسنى لها تسهيل معاملاتها.
 - جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالي جدا حيث بلغ 4.33 وبانحراف معياري منخفض قدره 0.873 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا ، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بممتلكاتها الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمحافظة عليها وذلك بالقيام بالصيانة والمراقبة الدورية للأجهزة والمعدات .
 - جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالي جدا حيث بلغ 4.05 وبانحراف معياري منخفض قدره 0.990 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أن الهيئة توفر الانترنت شبكة اتصال داخلية بين موظفيها و للتسهيل السير الحسن للعمل.
 - جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ 4.00 وبانحراف معياري مرتفع قدره 1.488 ما يدل على درجة موافقة مقبولة، وبلغت نسبة المجيبين ب أتفق واتفق تماما 64.9%، وهذا يدل على أن شبكات الاتصال وسيلة جد فعالة للحصول على المعلومات و تداول الملفات بين الموظفين.
 - جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي عالي بلغ 3.69 وبانحراف معياري مرتفع قدره 1.270 ما يدل على درجة موافقة مقبولة، وبلغت نسبة المجيبين ب أتفق واتفق تماما 65.16%، وهذا يدل على أن الهيئة تولي اهتمام خاص جدا في ما يخص جانب تنمية المهارات والخبرات للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وتعتمد إستراتيجية التدريب والتكوين لتطوير معارفهم وقدراتهم.
 - جاءت العبارة رقم 14 السادسة بمتوسط حسابي عالي بلغ 3.68 وبانحراف معياري مرتفع جدا قدره 1.478 ما يدل على درجة موافقة مقبولة، وبلغت نسبة المجيبين ب أتفق واتفق تماما 66.7%، وهذا يدل على أن الهيئة تستخدم البريد الالكتروني في معاملاتها.
 - جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ 3.67 وبانحراف معياري مرتفع قدره 1.155 ما يدل على درجة موافقة مقبولة، وبلغت نسبة المجيبين ب أتفق واتفق تماما 65%، وهذا يدل على أن الإدارة العليا في الهيئة تدعم وبشدة مجال ممارسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتحرص على مواكبة التطورات الحاصلة في الجزائر تبعا لتجلي مصطلح الحكومة الالكترونية.

- جاءت العبارة رقم 9 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ 3.61 وبانحراف معياري مرتفع قدره 1.386 ما يدل على درجة موافقة مقبولة، وبلغت نسبة المجيبين بـ أتفق واتفق تماما 66.7%، وهذا يدل على أن الهيئة توفر للموظفين مختلف أنواع وسائل الاتصال لتسهيل مهامهم، و لاختصار الوقت وتدنية التكاليف.
- جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.54 وبانحراف معياري مرتفع قدره 1.477 ما يدل على درجة موافقة مقبولة، وبلغت نسبة المجيبين بـ أتفق واتفق تماما 66.7%، وهذا يدل على أن للهيئة طاقم متخصص في حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتهتم باستقطاب الأفراد ذوي الخبرة في هذا المجال.
- جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.46 وبانحراف معياري مرتفع جدا بلغ 1.513 ما يدل على درجة موافقة مقبولة، وبلغت نسبة المجيبين بـ أتفق واتفق تماما 62.11%، وهذا يدل أن المؤسسة تخصص ميزانية لتوفير متطلبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره 3.19 وبانحراف معياري مرتفع بلغ 1.381 ، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى عدم الدراية على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بمحايد حسب سلم ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 8 في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره 2.84 وبانحراف معياري مرتفع جدا بلغ 1.509، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين إلى عدم الدراية على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بمحايد حسب سلم ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 6 في المرتبة الثالث عشر بمتوسط حسابي قدره 2.81 وبانحراف معياري مرتفع جدا بلغ 1.469، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين إلى عدم الدراية على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بمحايد حسب سلم ليكارت الخماسي، بالرغم أن الهيئة توفر أغلب لأجهزة و المعدات اللازمة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حسب ما لاحظنا.
- جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الرابع عشر بمتوسط حسابي قدره 3.28 وبانحراف معياري مرتفع بلغ 1.221، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين إلى عدم الدراية على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بمحايد حسب سلم ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 7 في المرتبة الخامس عشر بمتوسط حسابي قدره 2.16 وبانحراف معياري مرتفع بلغ 1.333، وهو ما يشير الى اتجاه رأي المبحوثين إلى عدم الموافقة على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بلا اتفق حسب سلم ليكارت الخماسي، وبلغت نسبة المجيبين بلا أتفق ولا اتفق تماما

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بلدية جامعة

67.17%، وهذا يدل على انه بالرغم من وجود برمجيات مستخدمة في نظام الهيئة إلا أنها لا تغطي كافة النشاطات حسب رأي المبحوثين.

و بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمحور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال 3.5123 وانحراف المعياري ضئيل 0.62108، يمكننا القول بأن هناك موافقة عالية على هذا المحور و هذا راجع إلى تجلي أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الواقع الحالي.

2- تحليل عبارات محور صنع القرار الإداري.

جدول رقم(3-11): تحليل عبارات محور صنع القرار الإداري.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية					العبرة		
			5	4	3	2	1			
4	1.377	3.53	16	20	7	6	8	التكرار	1	يتم الحرص عند صنع القرار الإداري على توافر جميع المعلومات حول الموضوع.
			28.1	35.1	12.3	10.5	14	النسبة		
7	1.579	3.16	16	13	6	8	14	التكرار	2	في حالة المفاضلة بين البدائل يتم دراسة و فحص البدائل بتقييم مزايا و عيوب كل بديل.
			28.1	22.8	10.5	14	24.6	النسبة		
9	1.506	3.02	13	12	8	11	13	التكرار	3	توضع خطط و آليات معينة للموظفين لتنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة
			22.8	21.1	14	19.3	22.8	النسبة		
10	1.521	2.84	11	10	13	5	18	التكرار	4	لدى الموظفين المعرفة و القدرة اللازمة لتنفيذ القرارات.
			19.3	17.5	22.8	8.8	31.6	النسبة		
8	1.476	3.04	11	15	10	7	14	التكرار	5	هناك هيئة مختصة بعمليات رقابة و متابعة تنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة.
			19.3	26.3	17.5	12.3	24.6	النسبة		
5	1.304	3.37	11	22	8	9	7	التكرار	6	هناك بيئة داعمة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة.
			19.3	38.6	14	15.8	12.3	النسبة		
6	1.439	3.30	13	18	11	3	12	التكرار	7	في كل مرحلة من صنع القرار الإداري يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
			22.8	31.6	19.3	5.3	21.1	النسبة		
3	1.346	3.61	16	22	9	1	9	التكرار	8	تكامل عناصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يعتبر أهم محدد لصنع قرارات إدارية رشيدة.
			28.1	38.6	15.8	1.8	15.8	النسبة		

1	2.688	4.25	21	24	2	4	6	التكرار	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يزيد من فعالية وجودة القرار الإداري.	9
			36.8	42.1	3.5	7	10.5	النسبة		
2	1.142	3.98	22	22	7	2	4	التكرار	استثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في صنع القرار الإداري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	10
			38.6	38.6	12.3	3.5	7	النسبة		
			الإجمالي							
0.85904		3.4088								

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال محتوى الجدول السابق يتجلى أن المتوسط الحسابي للعبارات المشكلة لمحور صنع القرار الإداري تتراوح مجالات المتوسطات الحسابية فيها ما بين (2.84 و 4.25)، ويتضح ما يلي:

- تصدرت العبارة رقم 9 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي جدا حيث بلغ 4.25 وبانحراف معياري مرتفع جدا بلغ 2.688 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا، وبلغت نسبة المجيبين بـ أتفق واتفق تماما 78.9% وهو ما يدل على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يزيد من فعالية وجودة القرار الإداري.

- جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالي جدا حيث بلغ 3.98 وبانحراف معياري قدره 1.142 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا، وبلغت نسبة المجيبين بـ أتفق واتفق تماما 76.16% وهذا ما يدل على أن استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع القرار الإداري عامل مهم في تحقيق أهداف الهيئة.

- جاءت العبارة رقم 8 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ 3.61 وبانحراف معياري مرتفع قدره 1.346 ما يدل على درجة موافقة عالية، وبلغت نسبة المجيبين بـ أتفق واتفق تماما 66.7% وهذا ما يدل على أن توافر و تكامل عناصر و متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم المحددات لصنع قرارات إدارية رشيدة، ومنه نقول أنه لا يمكننا الاستغناء على احد العناصر .

- جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ 3.53 وبانحراف معياري مرتفع قدره 1.377 ما يدل على درجة موافقة مقبولة، وبلغت نسبة المجيبين بـ أتفق واتفق تماما 63.2%، وهذا يدل على أن الهيئة قبل قيامها بعملية صنع و اتخاذ القرار تحرص و بشدة على توافر جميع المعلومات اللازمة حول الموضوع، لأن أساس صحة بناء قرار يبنى على دقة اختيار المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

- جاءت العبارة رقم 6 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.37 وبانحراف معياري مرتفع قدره 1.304 وهو ما يشير الى اتجاه رأي الباحثين إلى عدم الدراية على محتوى هذه العبارة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بمحايد حسب سلم ليكارت الخماسي.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمحور صنع القرار الإداري 3.4088 وانحراف المعياري منخفض 0.85904 يمكننا القول بأن هناك موافقة إلى حد ما على هذا المحور وهذا راجع إلى مركزية القرارات الإدارية في الهيئة، بحكم أن الهيئة مؤسسة عمومية يغلب عليها الطابع المركزي.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة.

1/- الفرضية الرئيسية الأولى:

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها ثم اختبار الفرضية الرئيسية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-12): نتائج التحليل الأحادي ANOVA للمبحوثين حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين صنع القرار الإداري.

F	مستوى الدلالة	المحاور	المحور الأول
8.278	0.006	أ- إطارات المعرفة	
21.466	0.000	ب- المكونات	
40.684	0.000	ج- شبكات الاتصال	
21.770	0.000	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على spss.

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إطارات المعرفة وتحسين صناعة القرار الإداري عند مستوى معنوية 5%

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إطارات المعرفة و تحسين صناعة القرار الإداري عند مستوى معنوية 5%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة تساوي 8.278، وقيمة مستوى الدلالة 0.006 وهي قيمة أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرض H1 ونرفض H0، أي أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إطارات المعرفة وتحسين صناعة القرار الإداري، و يظهر ذلك من خلال المعارف المكتسبة في تكوينهم الأكاديمي ومدى استفادتهم من دورات التكوينية في المؤسسة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تحسين صناعة القرار الإداري عند مستوى معنوية 5%.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تحسين صناعة القرار الإداري عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة تساوي 21.466، وقيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرض H1 ونرفض H0، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين صناعة القرار الإداري، وتتجلى هته الدلالة الإحصائية من خلال الأجهزة والمعدات وكذا البرامج في تجميع المعلومات حتى يتسنى لرؤساء المصالح ترشيد القرارات وصناعتها.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شبكات الاتصال و تحسين صناعة القرار الإداري عند مستوى معنوية 5%

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شبكات الاتصال و تحسين صناعة القرار الإداري عند مستوى معنوية 5%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة تساوي 40.684، وقيمة مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرض H1 ونرفض H0، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شبكات الاتصال وتحسين صناعة القرار الإداري، وتتضح هذه الدلالة الإحصائية من خلال توافر انواع الشبكات في الهيئة تضمن توفر المعلومات اللازمة حتى يتسنى لهم صنع قرارات رشيدة ومؤمنة.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين صناعة القرار الإداري عند مستوى معنوية 5%

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين صناعة القرار الإداري عند مستوى معنوية 5%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة تساوي 21.477، وقيمة مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرض H1 ونرفض H0، أي انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين صنع القرار الإداري.

2/- الفرضية الرئيسية الثانية:

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها ثم اختبار الفرضية الرئيسية، و الجدول التالي يوضح ذلك:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للمستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للمستوى التعليمي.
الجدول رقم (3-13): نتائج التحليل الأحادي ANOVA بين إجابات المبحوثين حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهيئة تعزى للمستوى التعليمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إطارات المعرفة	بين المجموعات	7.406	5	1.481	2.275	0.061
	داخل المجموعات	33.205	51	0.651		
	المجموع	40.611	56			
المكونات	بين المجموعات	11.098	5	2.220	3.614	0.007
	داخل المجموعات	31.324	51	0.614		
	المجموع	42.422	56			
شبكات الاتصال	بين المجموعات	3.822	5	0.764	1.536	0.195
	داخل المجموعات	25.375	51	0.498		
	المجموع	29.197	56			
مجموع المحور	بين المجموعات	4.621	5	0.924	2.776	0.027
	داخل المجموعات	16.980	51	0.333		
	المجموع	21.601	56			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال جدول التباين السابق أن مستوى الدلالة يساوي 0.027 وهي قيمة أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرض العدمي H0 و نقبل الفرض البديل H1، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للمستوى التعليمي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعزى للخبرة المهنية.
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعزى للخبرة المهنية.

الجدول رقم (3-14): نتائج التحليل الأحادي ANOVA بين إجابات الباحثين حول عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهيئة تعزى للخبرة المهنية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إطارات المعرفة	بين المجموعات	1.290	3	0.430	0.580	0.631
	داخل المجموعات	39.321	53	0.742		
	المجموع	40.611	56			
المكونات	بين المجموعات	1.176	3	0.392	0.504	0.681
	داخل المجموعات	41.246	53	0.778		
	المجموع	42.422	56			
شبكات الاتصال	بين المجموعات	0.908	3	0.303	0.567	0.639
	داخل المجموعات	28.289	53	0.534		
	المجموع	29.197	56			
مجموع المحور	بين المجموعات	0.095	3	0.032	0.078	0.972
	داخل المجموعات	21.507	53	0.406		
	المجموع	21.601	56			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال جدول التباين السابق أن مستوى الدلالة يساوي 0.972 وهي قيمة أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرض العدمي H_0 و نرفض الفرض البديل H_1 ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعزى للخبرة المهنية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للدورة التكوينية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعزى للدورة التكوينية.

الجدول رقم (3-15): نتائج التحليل الأحادي ANOVA بين إجابات الباحثين حول عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهيئة تعزى للدورة التكوينية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إطارات المعرفة	بين المجموعات	2.206	3	0.735	1.015	0.393
	داخل المجموعات	38.404	53	0.725		

			56	40.611	المجموع	
0.352	1.114	0.839	3	2.517	بين المجموعات	المكونات
		0.753	53	39.905	داخل المجموعات	
			56	42.422	المجموع	
0.006	4.602	2.011	3	6.034	بين المجموعات	شبكات الاتصال
		0.437	53	23.164	داخل المجموعات	
			56	29.197	المجموع	
0.087	2.311	0.833	3	2.499	بين المجموعات	مجموع المحور
		0.360	53	19.103	داخل المجموعات	
			56	21.601	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال جدول التباين السابق أن مستوى الدلالة يساوي 0.087 وهي قيمة أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرض العدمي H0 و نرفض الفرض البديل H1، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعزى للدورة التكوينية.

المطلب الثاني: أسئلة المقابلة.

للتعرف على واقع ومدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الهيئة محل الدراسة، تم إجراء مقابلة مع بعض مسؤولي ورؤساء المصالح بإعتبارهم صناع القرار ومهندسي الاعلام بإعتبارهم خبيري في هذا المجال، و مختصر المقابلة التي تمت و النقاط المتطرق لها نعرضها على النحو الموالي:

1- متى تبنت الهيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

تبنت الهيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أول مرة سنة 2012 وكانت مقتصرة على المكاتب الأساسية فقط (مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي، الأمانة العامة...)، وفي سنة 2014 تم تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشملت اغلب المصالح المتواجدة و خاصة المصالح الحساسة والمهمة ومن ثم تعميمها على باقي مكاتب المؤسسة.

2- هل يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أهداف المؤسسة؟

نعم يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أهداف الهيئة وذلك بشكل ايجابي من خلال تأثيرها في حسن سير عمل الهيئة وجودة خدماتها، بحيث تدعمها على كسب ثقة المواطن وتلبية طلباته وتقريبه من الإدارة.

3- هل للهيئة موقع الالكتروني وما خدماته؟

نعم هناك موقع الكتروني للمؤسسة وهو [Apc djammaa.com](http://Apc.djammaa.com) ويدعى (بوابة بلدية جامعة)، كما أن لها موقع على شبكة التواصل الاجتماعي الفيس بوك. وهذا الموقع تشرف عليه خلية خاصة تدعى خلية الإعلام، ويقدم العديد من الخدمات من بينها على سبيل المثال:

- يقدم صورة عامة حول الهيئة؛

- نشر الأحداث و إرسال المعلومات و الإحصائيات؛

- يفتح المجال أمام الزبائن لإبداء رأيهم و للتعبير على حاجاتهم و انشغالاتهم.

4- هل تمت عملية دراسة وتصميم ووضع نظام معلومات في الهيئة من طرف مهندسيها و اطارتها؟

نعم تمت عملية دراسة وتصميم ووضع نظام معلومات في الهيئة من طرف مهندسيها واطارتها، وتقع هته العملية على عاتق الخبراء والمختصين في هذا المجال، و اللذين أغلبهم من ذوي المتحصلين على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي وليسانس علم الاتصال وما شابه ذلك.

5- هل هناك مؤشرات توحى بفعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد القرارات الإدارية؟

نعم هناك مؤشرات توحى بفعالية التكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد القرارات وذلك من خلال:

- دقة المعلومات ومرونة تداولها؛

- السرعة في تنفيذ القرارات؛

- الآثار الايجابية والتطور الملحوظ جراء فعالية القرارات الإدارية المتخذة والمنفذة.

6- كيف تتم عملية صنع القرار في الهيئة؟

تتم عملية صنع القرار في الهيئة عن طريق إجراء المداولات التي يقوم بها المجلس الشعبي البلدي وتكون بطريقة تنازلية تكون بين رئيس المجلس الشعبي البلدي والمرؤوسين بحيث يقومون بعقد العديد من الاجتماعات وتتم دراسة جميع المشاكل و المسائل و الإلمام بجميع المعلومات و دراسة الحلول و البدائل المثلى وبعدها تتم عملية اتخاذ القرار المناسب و الحرص على تنفيذه بشكل ملائم و بصورة تنعكس ايجابيا وتعود بالفائدة على الفرد بصفة عامة والمجتمع بصفة خاصة.

المطلب الثالث: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري لبلدية جامعة.

حسب ما جاء في كل من المقابلة ونتائج الاستبيان التي تم توزيعه على موظفي بلدية جامعة التي هي محل الدراسة مكننا من اخذ صورة واضحة لواقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وواقع تحسين صناعة القرار الإداري بالبلدية وما يلاحظ أن البلدية تملك تشكيلة من كافة الوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لما لها من إمكانيات كبيرة تمكنها من توفير الأجهزة والمعدات لجل المصالح والمكاتب، كما أن الهيئة تستخدم شبكة الاتصال داخلية (الانترنت) بما نسبة ربط متوسطة داخل الهيئة وهي تعمل بنظام wifi، وتعتمد في معاملاتها الخارجية والتي تربط الهيئة بجميع فروعها على شبكة (الاكسترنات)، ورغم تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهيئة سنة 2014 لكنها مازالت إلى حد الآن تعتمد إلى مساندة التطور في الوسائل التكنولوجية، ومن خلال المقابلة والاستبيان الذي قمنا به استنتجنا وجود تطور ملحوظ في إنجاز الأعمال والخدمات التي تقوم بها الهيئة جراء استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي الوسيلة المثلى للقيام بالأعمال الإدارية.

أما بالنظر للقرارات الإدارية المتخذة في بلدية جامعة هي اغلبها قرارات رشيدة ذات فعالية تخدم مصلحة المواطن والمجتمع بالدرجة الأولى، كما أن الهيئة تتبع الأسلوب الديمقراطي وتعمل على تشجيع مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ وصنع القرارات الإدارية، على الرغم من أن الهيئة باعتبارها مؤسسة عمومية يغلب عليها الطابع المركزي، وفي الأخير أن المسيرين يحددون لمرؤوسيهم آلية تنفيذ القرارات الموكلة إليهم.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الهيئة المحلية بلدية جامعة و انعكاساته على تحسين صنع القرار الإداري، وتم توصل إلى أن وضعية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالهيئة في تطور مستمر الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة خدماتها، غير أن هذا المستوى من تحسين لم يرقى إلى مستوى مرغوب من الزبون، و أظهرت الدراسة أن السبب هذا المستوى المتأخر يرجع إلى الزبائن و الموظفين معا، فالموظفين في المؤسسة يدركون أهمية استخدام التكنولوجيا و لديهم قناعة كبيرة إلا أنهم عمليا لا يستخدمونها في اغلب الأحيان بشكل كلي، و هذا لغياب عنصر تدريب، و قلة الدورات التكوينية على استعمال هذه التكنولوجيات، كما نلاحظ غياب عنصر التحفيز و نقص اليد العاملة المؤهلة و المتخصصة في هذا المجال. أما من جهة الزبائن فلا يزال مستوى الاستيعاب الزبائن لهذه التكنولوجيا ضعيف جدا ونقص إدراك أهمية استخدامها.

إن عملية صنع القرار في الهيئة حصيلة جهد جماعي، فهي نشاط يقوم من خلاله صنع القرار باختيار بديل من بين عدة بدائل من اجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل، و لهذا من المهم أن يتمتع صنع القرار بالكفاءات اللازمة التي تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب و استخدام توليفة من الطرق و الوسائل الأمر الذي يتيح لهم تحقيق الأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها أهم وسيلة ومحدد من محددات صنع قرارات إدارية رشيدة.

خاتمة عامة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها و قدراتها من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها. وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل موردا هاما وتتطلب نظاما فعالا لحجز، تخزين وبث هذه المعلومات، مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الأداء، بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية. ومن هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أوجد فرصا جديدة أمام المؤسسات لإيجاد مجالات لاستخدامها خاصة في مجل صنع القرار الإداري.

اختبار الفرضيات:

ازدادت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ما انعكس على المؤسسة بأن أصبحت في سباق مع الزمن للحاق بهذه التطورات حتى تحافظ على قدرتها ، ويشير الواقع العملي إلى أن المؤسسة التي لا تملك أي مبادرة لاستغلال إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم أعمالها لا يمكن أن تنمو وتتطور بمعزل عما يجري في بيئتها، ويجب أن تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع العمليات الإدارية في المؤسسة، بهدف تحقيق التكامل بين أنشطتها وعملياتها الداخلية، وربطها بعناصر بيئتها الخارجية بالاعتماد على شبكة الإنترنت وشبكات المؤسسة الخاصة، ومن خلال عدة تطبيقات التي تحقق للمؤسسة معرفة أفضل لبيئتها، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة للاستجابة السريعة لتطورات هذه البيئة. وبهذا تتأكد صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين صناعة القرار الإداري في بلدية جامعة".

واعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss نجد:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للمستوى التعليمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للخبرة المهنية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للدورات التكوينية.
- توصلت الدراسة إلى جملة من استنتاجات على الصعيدين النظري و الميداني بالإضافة لمجموعة من التوصيات لزيادة فعالية القرار الإداري بالاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و من ثم سنقترح بعض النقاط البحثية بغية استكمال هذه الدراسة و سيتم عرضها كما يلي:

نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها كما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- لقد أصبح لزاماً في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تعيد الأجهزة الإدارية اكتشاف نفسها، وتراجع تقييم خدماتها، والتركيز على استخدام التكنولوجيا، وسوف يتوقف نجاح تلك الأجهزة على نحو أكثر من ذي قبل على فهم طبيعة التغيير واستباق التكنولوجيا واستخدامها على نحو يوظف مزاياها؛
- إن صناعة القرارات الإدارية الفعالة تتطلب من المدير أن تتوفر فيه مجموعة قدرات ومهارات معينة تجعله في صفوف المديرين الفعالين وأن يحيط نفسه بتنظيم فعال في كل الاتصالات والعلاقات والمستويات مما يتطلب أن تكون منظمته فعالة. ولذلك فالقرار الفعال يتطلب منظمة فعالة ومدير فعال؛
- إن صنع القرارات مهما كان صنفها تحتاج إلى معلومات دقيقة و كفاءات مسيرة قادرة على ترشيد قراراتها وهذا ما يسمى بتهيئة المناخ المناسب لصنع القرار؛
- توزيع قدرة الإدارة العليا على التخطيط والرقابة والسماح بدرجة أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة تؤدي زيادة فاعلية وترشيد عملية صنع القرارات الإدارية؛
- من المهم أن يتمتع صنع القرار بالكفاءات اللازمة التي تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب الأمر الذي يتيح لهم الأهداف المسطرة؛

2- نتائج الدراسة الميدانية:

- وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها استقصاء الموظفين:
- أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحسين مستوى الأداء في المؤسسة، حيث ساهمت في تفعيل الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي، و بتوفير شتى وسائل الاتصال؛
 - هناك جهود تبذل من طرف المسؤولين قصد استقطاب هذه التكنولوجيا واستغلالها، لكن هذه الجهود في اغلب الأحيان غير منهجية تنقصها إستراتيجية واضحة المعالم يشترك فيها كل من العامل والإدارة على حد سواء لإنجاح هذه المشاريع؛

- ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الأوراق، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، الغموض في بعض الأحيان في تأدية المهام نتيجة صعوبة انتقال وتداول المعلومة داخل المؤسسة؛

- أدى العمل عبر شبكات الاتصال إلى تقليل حركة الأفراد داخل المؤسسة وهذا يساعد أكثر في تكريس الجهد البشري في العمل، عوض التنقل من مكتب لآخر لأجل الحصول على معلومة أو موافقة من طرف المسئول، أما اليوم و بفضل العمل على الشبكة أمكن القيام بمعظم الأنشطة عبر الحاسوب الشخصي ومن المكتب، و في وقت اقصر و أسرع دون الحاجة إلى التنقل؛

- أما فيما يخص أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين صنع القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة فانه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال منحت للعمل شفافية أكبر بحيث لم يعد تداول المعلومات داخل المؤسسة يخضع للإجراءات البيروقراطية، كما ساعدت كذلك على إعطاء مصداقية أكبر لعملية صنع القرارات الإدارية، وبفضلها الأعمال التي كانت تأخذ فترة طويلة في تنفيذها أصبحت اليوم تؤدي في وقت قصير جدا، وهو ما يسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب، وبتخاذ القرارات والإجراءات الاستيعابية السليمة قبل فوات الأوان، وبالتالي تقليص التكاليف، كما أن الدقة تسمح بتفادي التكاليف المترتبة عن كثرة الأخطاء.

التوصيات والاقتراحات:

في إطار هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- من خلال ما تقدم يتوجب على بلدية جامعة تشكيل دورات تكوينية لموظفيها خاصة باستعمال هذه التكنولوجيات، قصد إعادة تأهيل العامل وتمكينه من استعمالها، فنسبة الاستخدام الضئيلة لهذه التكنولوجيات داخل المؤسسة لا تسمح بالاستفادة بشكل كبير من منافعها، خاصة إذا كانت المبالغ المستثمرة فيها مرتفعة جدا؛
- توظيف إطارات كفوءة ومتخصصة والاهتمام بعنصر التحفيز وتهيئة الظروف الملائمة للعمل بالإضافة إلى ضرورة وضع ومضات الإشهارية لتعريف الزبون بخدماتها الإلكترونية الحديثة وكيفية التجاوب معها؛
- إدخال الأفراد المشاركين في عملية صنع القرارات في دورات تدريبية بشكل مستمر، لاطلاعهم على آخر الطرق والأساليب المستحدثة في عملية صنع القرارات؛
- توسيع دائرة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة وتنويع مختلف وسائل الاتصال؛

- كل المؤسسات الجزائرية مطالبة بمسايرة التطورات الحاصلة، والعمل على الاستفادة من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأنها مست حتى الأمور البسيطة في الحياة؛
- تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية و دور هذه التكنولوجيا وأنها ليست تحدي لهم بقدر ما هي أداة فعالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم.

أفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بمعظم جوانب الموضوع ، ولكن يمكننا أن نقترح مواضيع مستقبلية:

- دراسة هذا الموضوع من خلال توسيع قاعدة الاستبيان من خلال اعتماد عينات للعديد من المؤسسات العمومية منها والخاصة لدراسة أوجه الاختلاف؛
- إجراء المزيد من الدراسات لبيان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين متغيرات أخرى غير القرار الإداري، ذلك أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المواضيع الواسعة والكثيرة الشعب في ارتباطاتها وتأثيراتها، لذلك نتمنى في المستقبل أن يتم التطرق لجوانب أخرى منها من قبل الدارسين والباحثين نذكر منها:
- إسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الأداء التنافسي؛
- اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء العاملين؛
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق إدارة المعرفة؛
- مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صنع القرار.

قائمة المراجع

المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعي، 1985 إسكندرية، 1985.
- 2- احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (اتصالات المعلومات والقرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 3- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 4- إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 5- بشير عباس العلاق، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006.
- 6- بماء شاهين، الانترنت والعولمة، عالم الكتب، مصر، 1999.
- 7- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 8- تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار راتب الجامعية، بيروت.
- 9- ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 10- جعفر الصادق الحسيني، سرحان سليمان داود، تكنولوجيا شبكات الحاسوب، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 11- جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا الإدارية، مجتمع منذ البداية حتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر 1999.
- 12- حبيب مجدي عبد الكريم، سيكولوجية صنع القرار، ط1، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2007.
- 13- حسن مشرقى، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة، عمان، 1997.
- 14- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد، عمان، 2009.
- 15- حميد الطائي، احمد شاكرا العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة (مدخل استراتيجي)، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 16- ربحي مصطفى عليان، مجتمع المعلومات والواقع العربي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 17- زيم مصطفى الدبس، الاتصالات الرقمية، دار الصفاء، عمان، 2004.
- 18- سعد غالب ياسين، بشار عباس العلاق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 19- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
- 20- سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1978.
- 21- سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 22- سناء عبد الكريم الخناق، نظام هندسة المعرفة، ط1، دار القطوف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 23- شريف أحمد العاصي، نظم المعلومات الإدارية، بدون دار نشر و مكان نشر، 2004.
- 24- شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2000.
- 25- طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 26- طارق طه، نظم دعم القرارات في بيئة العولمة والإنترنت، دار الحرمين للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 27- عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

- 28- عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 29- عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية وشبكة الاتصال الحديثة، سنيكت، بدون بلد، 2003.
- 30- عساف محمود، أصول الإدارة، جامعة المنصورة، مصر، 1988.
- 31- عصمت عبد الله الشيخ، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في تيسير وفاعلية العمل الإداري، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 32- عقيلي عمر وصفي، الإدارة (أصول وأسس)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 33- علاء السالمي، حسين السالمي، شبكات الإدارة لالكترونية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 34- علي السلمي، الإدارة، العلمية دار المعارف، القاهرة، مصر، 1970.
- 35- غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996.
- 36- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 37- فايز جمعة صالح النجار، نظام المعلومات، دار حامد للنشر، عمان، 2005.
- 38- فضيل ديليو، الاتصال (مفاهيمه-نظرياته-وسائله)، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 39- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 40- مجدي عبد الكريم حبيب، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1997.
- 41- محمد التويجري، محمد البورعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
- 42- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، 2009.
- 43- محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظام المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006 .
- 44- محمد تيس، إبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975.
- 45- محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 46- محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
- 47- محمد محمد الهادي، الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها، دار المريخ، الرياض.
- 48- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها، عالم الكتاب، القاهرة، 1987.
- 49- مراد شلباية، علي فاروق، مقدمة إلى الانترنت، دار المسيرة، الأردن، 2001.
- 50- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 51- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 52- مصطفى ربحي عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2005.
- 53- مصطفى ربحي، اقتصاد المعلومات، ط1، دار الصفاء، عمان، 2010.
- 54- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 55- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

- 56- نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط5، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003.
- 57- نصيرة بوجمعة سعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 58- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 59- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 2000.
- 60- هيلفا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة (دليلك العملي في الإدارة)، ترجمة:مصطفى إدريس، مطابع أطلس للاؤفست، الرياض، 1991.

ثانيا: المذكرات:

- 1- بوعلي فريدة، فوضيل حكيم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2014.
- 2- بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 3- حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 4- خالاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 5- سلوى محمد الشرف، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- 6- سميرة كرامة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة الخدمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق خدمي، جامعة ورقلة، 2011.
- 7- غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002.
- 8- مدين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004.
- 9- لويس نادية، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر، 2010.
- 10- محمد رفائي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 11- مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- 12- نور الدين شارف، التسويق الالكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.

13- نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

14- يمينة فوزية فاضل، اثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجتمع الصناعي صيدال)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2001.

ثالثا: المجالات:

- 1- احمد إبراهيم احمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مجلة دراسات التربوية القاهرة، رابطة التربية الحديثة، مارس 1987.
- 2- إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995.
- 3- بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية، مجلة أهل البيت، جامعة أهل البيت، العدد 4.
- 4- خالد سليمان المومني، محمد العلي القضاة، فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، الأردن، 2008.
- 5- سعاد بومائلة، فارس بوباكور، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجحت، العدد 03، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، مارس 2004.
- 6- عبد الودود مكرم، الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسؤولية التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم وإدارة الجودة الشاملة للماسات لتعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 32، سبتمبر 1996.
- 7- غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 2013.
- 8- نادية جبر عبد الله، عثمان حسين عثمان، الفنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 31، أكتوبر 2003.

رابعا: محاضرات:

- 1- إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.

خامسا: المؤتمرات:

- 1- أبو بكر محمد الهوش، العرب أمام تحديات مجتمع المعلومات، وقائع المؤتمر العربي الثامن للمعلومات، الدار المصرية اللبنانية، 1-4 نوفمبر 1997، القاهرة، مصر.
- 2- عبد اللطيف صوفي، الانترنت- إمكانياتها، - أدواتها- وجدواها في المكتبات العامة، المؤتمر العربي الثامن للمعلومات، 1-4 نوفمبر 1990، مصر.
- 3- محمد محمد الهادي، نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات وتطوير التعليم في مصر، أبحاث المؤتمر العالمي 2 لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، 13-15 ديسمبر 1994، مصر.

الملاحق



الملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات

استمارة الاستبيان

تحية طيبة..... أما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي هي جزء من مشروع إعداد مذكرة تحت عنوان " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين صناعة القرار الإداري"، و التي سنوضح من خلالها مدى نجاعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين و ترشيد القرارات الإدارية.

و قد تم اختياركم للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان إيماننا منا بأهمية وجهات نظركم حول موضوع هذه الدراسة.

نرجو من حضرتكم قبل الإجابة مراعاة النقاط التالية:

- قراءة فقرات الاستمارة و التمعن قبل الإجابة.
- أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود.
- يرجى وضع علامة (X) في المربع المعني بالإجابة المناسبة لكل فقرة.
- الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة دون استثناء.

إن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم و إخلاصكم في الإجابة، و للإشارة فإن محتوى الاستمارة سري للغاية و لا يستعمل إلا لأغراض علمية

بارك الله فيكم و دتم في خدمة العلم و التعلم

مع خالص الشكر و التقدير

المشرف:

الباحثين:

- احمد بن خليفة

- عواطف بوحفص

- وفاء بالعيد

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المستوى العلمي:

بكالوريا

ليسانس

ماجستير

تقني / تقني سامي

دراسات عليا

شهادات أخرى

أذكرها:

4- الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنة

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

5- دورات تكوينية في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

بدون دورة

دورة واحدة

2 دورة

3 دورة فأكثر

دورة واحدة

أبعاد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
أ- إطارات المعرفة					
1- يلاقي مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال دعم الإدارة العليا في المؤسسة.					
2- لدى الموظفين وعي و تقبل لمصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة.					
3- تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للموظفين بهدف جعلهم يألفون استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.					
4- يوجد في المؤسسة التقنيين والخبراء في حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
5- هناك ميزانية مخصصة في المؤسسة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.					
ب- المكونات					
6- تتوفر في المؤسسة الأجهزة و المعدات اللازمة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.					
7- البرمجيات المستخدمة في نظام المؤسسة تغطي كافة نشاطات المؤسسة.					
8- يؤدي توفر نظم المعلومات في مؤسستكم إلى توافر و دقة المعلومات.					
9- يستعمل الموظفون وسائل الاتصال (الفاكس، الهاتف...) لتبادل الوثائق الإدارية.					
10- هناك هيئة مختصة في المؤسسة بصيانة و مراقبة أجهزة و معدات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.					
ج- شبكات الاتصال					
11- هناك استخدام لشبكة الاتصال انترانت في المؤسسة .					
12- ترتبط المؤسسة و فروعها بشبكة اتصال خارجية اكسترانات.					

					13- تضمن شبكات الاتصال للموظفين نقل الملفات و الحصول على المعلومات في الوقت المناسب باعتبارها كمصدر معلوماتي.
					14- أغلب معاملات المؤسسة مع المتعاملين تتم بالبريد الالكتروني.
					15- تضع المؤسسة احتياطات أمنية لحماية الشبكات الاتصالية .

المحور الثالث: صنع القرار الإداري

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1- يتم الحرص عند صنع القرار الإداري على توافر جميع المعلومات حول الموضوع.					
2- في حالة المفاضلة بين البدائل يتم دراسة و فحص البدائل بتقييم مزايا و عيوب كل بديل.					
3- توضع خطط و آليات معينة للموظفين لتنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة .					
4- لدى الموظفين المعرفة و القدرة اللازمة لتنفيذ القرارات.					
5- هناك هيئة مختصة بعمليات رقابة و متابعة تنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة.					
6- هناك بيئة داعمة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة.					
7- في كل مرحلة من صنع القرار الإداري يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.					
8- تكامل عناصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يعتبر أهم محدد لصنع قرارات إدارية رشيدة.					
9- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يزيد من فعالية و جودة القرار الإداري.					
10- استثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في صنع القرار الإداري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.					

الملحق رقم (2)

دليل المقابلة:

1- متى تبنى الهيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

.....
.....

2- هل يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أهداف المؤسسة؟

.....
.....

3- هل للهيئة موقع إلكتروني وما خدماته؟

.....
.....

4- هل تمت عملية دراسة وتصميم ووضع نظام معلومات في المؤسسة من طرف مهندسيها وإدارتها؟

.....
.....

5- هل هناك مؤشرات توحى بفعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد القرارات الإدارية؟

.....
.....

6- كيف تتم عملية صنع القرار في الهيئة؟

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

الملحق رقم (3)

[/http://babdjamaa.blogspot.com](http://babdjamaa.blogspot.com)



<http://www.apc-djamaa.com>



الملحق رقم (4)

مخرجات Spss

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	28.1	28.1	28.1
	انثى	41	71.9	71.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	17	29.8	29.8	29.8
	من 30 الى 40 س	27	47.4	47.4	77.2
	من 40 الى 50 س	8	14.0	14.0	91.2
	اكثر من 50	5	8.8	8.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

المستوي التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	15.8	15.8	15.8
	ليسانس	16	28.1	28.1	43.9
	ماستر	10	17.5	17.5	61.4
	تقني /تقني سامي	12	21.1	21.1	82.5
	دراسات عليا	6	10.5	10.5	93.0
	شهادات اخرى	4	7.0	7.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنة	18	31.6	31.6	31.6
	من 5 الى 10 س	20	35.1	35.1	66.7
	من 10 الى 15 س	10	17.5	17.5	84.2
	اكثر من 15 س	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

دورة التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدون دورة	18	31.6	31.6	31.6
	دورة واحدة	23	40.4	40.4	71.9
	دورة 2	8	14.0	14.0	86.0
	دورة فالكتر 3	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.843	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.753	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.731	10

Table de fréquences

يلاقي مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دعم الإدارة العليا في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	4	7.0	7.0	7.0
	لا اتفق	5	8.8	8.8	15.8
	محايد	11	19.3	19.3	35.1
	اتفق	23	40.4	40.4	75.4
	اتفق تماما	14	24.6	24.6	100.0
Total		57	100.0	100.0	

لدى الموظفين وعي و تقبل لمصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	7	12.3	12.3	12.3
	لا اتفق	6	10.5	10.5	22.8
	محايد	17	29.8	29.8	52.6
	اتفق	18	31.6	31.6	84.2
	اتفق تماما	9	15.8	15.8	100.0
Total		57	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للموظفين بهدف جعلهم يألّفون استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	6	10.5	10.5	10.5
	لا اتفق	4	7.0	7.0	17.5
	محايد	9	15.8	15.8	33.3
	اتفق	21	36.8	36.8	70.2
	اتفق تماما	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يوجد في المؤسسة التقنيين والخبراء في حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	11	19.3	19.3	19.3
	لا اتفق	3	5.3	5.3	24.6
	محايد	5	8.8	8.8	33.3
	اتفق	20	35.1	35.1	68.4
	اتفق تماما	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

هناك ميزانية مخصصة في المؤسسة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	9	15.8	15.8	15.8
	لا اتفق	11	19.3	19.3	35.1
	محايد	1	1.8	1.8	36.8
	اتفق	17	29.8	29.8	66.7
	اتفق تماما	19	33.3	33.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تتوفر في المؤسسة الأجهزة و المعدات اللازمة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	15	26.3	26.3	26.3
	لا اتفق	13	22.8	22.8	49.1
	محايد	6	10.5	10.5	59.6
	اتفق	14	24.6	24.6	84.2
	اتفق تماما	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

البرمجيات المستخدمة في نظام المؤسسة تغطي كافة نشاطات المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	25	43.9	43.9	43.9
	لا اتفق	14	24.6	24.6	68.4
	محايد	7	12.3	12.3	80.7
	اتفق	6	10.5	10.5	91.2
	اتفق تماما	5	8.8	8.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يؤدي توفر نظم المعلومات في مؤسستكم إلى توافر و دقة المعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	18	31.6	31.6	31.6
	لا اتفق	6	10.5	10.5	42.1
	محايد	9	15.8	15.8	57.9
	اتفق	15	26.3	26.3	84.2
	اتفق تماما	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يستعمل الموظفون وسائل الاتصال (الفاكس، الهاتف (...لتبادل الوثائق الإدارية).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	8	14.0	14.0	14.0
	لا اتفق	5	8.8	8.8	22.8
	محايد	6	10.5	10.5	33.3
	اتفق	20	35.1	35.1	68.4
	اتفق تماما	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

هناك هيئة مختصة في المؤسسة بصيانة و مراقبة أجهزة و معدات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	3	5.3	5.3	8.8
	اتفق	24	42.1	42.1	50.9
	اتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

هناك استخدام لشبكة الاتصال انترنت في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	2	3.5	3.5	3.5
	لا اتفق	3	5.3	5.3	8.8
	محايد	5	8.8	8.8	17.5
	اتفق	27	47.4	47.4	64.9
	اتفق تماما	20	35.1	35.1	100.0

Total	57	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

ترتيب المؤسسة و فروعها بشبكة اتصال خارجية اكسترنات.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اتفق تماما	2	3.5	3.5	3.5
محاييد	1	1.8	1.8	5.3
اتفق	26	45.6	45.6	50.9
اتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تضمن شبكات الاتصال للموظفين نقل الملفات و الحصول على المعلومات في الوقت المناسب باعتبارها كمصدر معلوماتي.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اتفق تماما	2	3.5	3.5	3.5
لا اتفق	6	10.5	10.5	14.0
محاييد	11	19.3	19.3	33.3
اتفق	15	26.3	26.3	59.6
اتفق تماما	22	38.6	38.6	98.2
11	1	1.8	1.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

أغلب معاملات المؤسسة مع المتعاملين تتم بالبريد الالكتروني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اتفق تماما	10	17.5	17.5	17.5
لا اتفق	2	3.5	3.5	21.1
محاييد	7	12.3	12.3	33.3
اتفق	15	26.3	26.3	59.6
اتفق تماما	23	40.4	40.4	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تضع المؤسسة احتياطات امنية لحماية الشبكات الاتصالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اتفق تماما	11	19.3	19.3	19.3
لا اتفق	6	10.5	10.5	29.8
محاييد	11	19.3	19.3	49.1
اتفق	19	33.3	33.3	82.5
اتفق تماما	10	17.5	17.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

يتم الحرص عند صنع القرار الإداري على توافر جميع المعلومات حول الموضوع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	8	14.0	14.0	14.0
	لا اتفق	6	10.5	10.5	24.6
	محايد	7	12.3	12.3	36.8
	اتفق	20	35.1	35.1	71.9
	اتفق تماما	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

في حالة المفاضلة بين البدائل يتم دراسة و فحص البدائل بتقييم مزايا و عيوب كل بديل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	14	24.6	24.6	24.6
	لا اتفق	8	14.0	14.0	38.6
	محايد	6	10.5	10.5	49.1
	اتفق	13	22.8	22.8	71.9
	اتفق تماما	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

توضع خطط و آليات معينة للموظفين لتنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	13	22.8	22.8	22.8
	لا اتفق	11	19.3	19.3	42.1
	محايد	8	14.0	14.0	56.1
	اتفق	12	21.1	21.1	77.2
	اتفق تماما	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

لدى الموظفين المعرفة و القدرة اللازمة لتنفيذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	18	31.6	31.6	31.6
	لا اتفق	5	8.8	8.8	40.4
	محايد	13	22.8	22.8	63.2
	اتفق	10	17.5	17.5	80.7
	اتفق تماما	11	19.3	19.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

هناك هيئة مختصة بعمليات رقابة و متابعة تنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق تماما	14	24.6	24.6	24.6
	لا اتفق	7	12.3	12.3	36.8
	محايد	10	17.5	17.5	54.4
	اتفق	15	26.3	26.3	80.7

اتفق تماما	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

هناك بيئة داعمة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اتفق تماما	7	12.3	12.3	12.3
لا اتفق	9	15.8	15.8	28.1
محايد	8	14.0	14.0	42.1
اتفق	22	38.6	38.6	80.7
اتفق تماما	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

في كل مرحلة من صنع القرار الإداري يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اتفق تماما	12	21.1	21.1	21.1
لا اتفق	3	5.3	5.3	26.3
محايد	11	19.3	19.3	45.6
اتفق	18	31.6	31.6	77.2
اتفق تماما	13	22.8	22.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تكامل عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتبر أهم محدد لصنع قرارات إدارية رشيدة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اتفق تماما	9	15.8	15.8	15.8
لا اتفق	1	1.8	1.8	17.5
محايد	9	15.8	15.8	33.3
اتفق	22	38.6	38.6	71.9
اتفق تماما	16	28.1	28.1	100.0
Total	57	100.0	100.0	

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يزيد من فعالية وجودة القرار الإداري.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اتفق تماما	5	8.8	8.8	8.8
لا اتفق	4	7.0	7.0	15.8
محايد	2	3.5	3.5	19.3
اتفق	24	42.1	42.1	61.4
اتفق تماما	21	36.8	36.8	98.2
22	1	1.8	1.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

استثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في صنع القرار الإداري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا اتفق تماما	4	7.0	7.0	7.0
لا اتفق	2	3.5	3.5	10.5
محايد	7	12.3	12.3	22.8
اتفق	22	38.6	38.6	61.4
اتفق تماما	22	38.6	38.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Descriptive

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يلاقي مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دعم الإدارة العليا في المؤسسة. لدى الموظفين وعي و تقبل لمصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة.	57	1	5	3.67	1.155
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للموظفين بهدف جعلهم يألّفون استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.	57	1	5	3.28	1.221
يوجد في المؤسسة التقنيين والخبراء في حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. هناك ميزانية مخصصة في المؤسسة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.	57	1	5	3.68	1.270
تتوفر في المؤسسة الأجهزة و المعدات اللازمة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.	57	1	5	3.54	1.477
البرمجيات المستخدمة في نظام المؤسسة تغطي كافة نشاطات المؤسسة.	57	1	5	3.46	1.513
يؤدي توفر نظم المعلومات في مؤسستكم إلى توافر و دقة المعلومات. يستعمل الموظفون وسائل الاتصال (الفاكس، الهاتف (...). لتبادل الوثائق الإدارية.	57	1	5	2.81	1.469
هناك هيئة مختصة في المؤسسة بصيانة و مراقبة أجهزة و معدات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.	57	1	5	2.16	1.333
هناك استخدام لشبكة الاتصال انترانت في المؤسسة.	57	1	5	2.84	1.509
ترتبط المؤسسة و فروعها بشبكة اتصال خارجية اكسترانات.	57	1.0	5.0	3.61	1.386
				4.33	.873
				4.05	.990
				4.368	.8373

تضمن شبكات الاتصال للموظفين نقل الملفات و الحصول على المعلومات في الوقت المناسب باعتبارها كمصدر معلوماتي.	57	1	11	4.00	1.488
أغلب معاملات المؤسسة مع المتعاملين تتم بالبريد الإلكتروني	57	1	5	3.68	1.478
تضع المؤسسة احتياطات أمنية لحماية الشبكات الاتصالية	57	1	5	3.19	1.381
يتم الحرص عند صنع القرار الإداري على توافر جميع المعلومات حول الموضوع. في حالة المفاضلة بين البدائل يتم دراسة و فحص البدائل بتقييم مزايا و عيوب كل بديل.	57	1	5	3.53	1.377
توضع خطط و آليات معينة للموظفين لتنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة لدى الموظفين المعرفة و القدرة اللازمة لتنفيذ القرارات.	57	1	5	3.16	1.579
هناك هيئة مختصة بعمليات رقابة و متابعة تنفيذ القرارات الإدارية في المؤسسة.	57	1	5	3.02	1.506
هناك بيئة داعمة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة.	57	1	5	2.84	1.521
في كل مرحلة من صنع القرار الإداري يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.	57	1	5	3.04	1.476
تكامل عناصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يعتبر أهم محدد لصنع قرارات إدارية رشيدة.	57	1	5	3.37	1.304
استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يزيد من فعالية و جودة القرار الإداري.	57	1	5	3.30	1.439
استثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في صنع القرار الإداري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	57	1	5	3.61	1.346
ABC	57	1.87	4.87	4.25	2.688
A	57	1.20	5.00	3.98	1.142
B	57	1.60	5.00	3.5123	.62108
C	57	1.80	5.60	3.5263	.85158
M	57	1.30	5.10	3.1509	.87037
N valide (liste)	57			3.8596	.72207
				3.4088	.85904

Régression

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	C, A, B ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.743 ^a	.552	.527	.59101

a. Prédicteurs : (Constante), C, A, B

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	22.813	3	7.604	21.770	.000 ^b
Résidus	18.513	53	.349		
Total	41.326	56			

a. Variable dépendante : M

b. Prédicteurs : (Constante), C, A, B

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.362 ^a	.131	.115	.80814

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.406	1	5.406	8.278	.006 ^b
Résidus	35.920	55	.653		
Total	41.326	56			

a. Variable dépendante : M

b. Prédicteurs : (Constante), A

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.530 ^a	.281	.268	.73515

a. Prédicteurs : (Constante), B

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11.601	1	11.601	21.466	.000 ^b
Résidus	29.724	55	.540		
Total	41.326	56			

a. Variable dépendante : M

b. Prédicteurs : (Constante), B

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.652 ^a	.425	.415	.65719

a. Prédicteurs : (Constante), C

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	17.571	1	17.571	40.684	.000 ^b
Résidus	23.754	55	.432		
Total	41.326	56			

a. Variable dépendante : M

b. Prédicteurs : (Constante), C

Unidirectionnel

المستوى العلمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ABC	Intergruppes	4.621	5	.924	2.776	.027
	Intragruppes	16.980	51	.333		
	Total	21.601	56			
A	Intergruppes	7.406	5	1.481	2.275	.061
	Intragruppes	33.205	51	.651		
	Total	40.611	56			
B	Intergruppes	11.098	5	2.220	3.614	.007
	Intragruppes	31.324	51	.614		
	Total	42.422	56			
C	Intergruppes	3.822	5	.764	1.536	.195
	Intragruppes	25.375	51	.498		
	Total	29.197	56			

Unidirectionnel

الخبرة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ABC	Intergruppes	.095	3	.032	.078	.972
	Intragruppes	21.507	53	.406		
	Total	21.601	56			
A	Intergruppes	1.290	3	.430	.580	.631
	Intragruppes	39.321	53	.742		
	Total	40.611	56			
B	Intergruppes	1.176	3	.392	.504	.681
	Intragruppes	41.246	53	.778		
	Total	42.422	56			
C	Intergruppes	.908	3	.303	.567	.639
	Intragruppes	28.289	53	.534		
	Total	29.197	56			

Unidirectionnel

الدورة التكوينية

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ABC	Intergruppes	2.499	3	.833	2.311	.087
	Intragruppes	19.103	53	.360		
	Total	21.601	56			
A	Intergruppes	2.206	3	.735	1.015	.393
	Intragruppes	38.404	53	.725		
	Total	40.611	56			
B	Intergruppes	2.517	3	.839	1.114	.352
	Intragruppes	39.905	53	.753		
	Total	42.422	56			
C	Intergruppes	6.034	3	2.011	4.602	.006
	Intragruppes	23.164	53	.437		
	Total	29.197	56			