

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار
دراسة ميدانية بالمقر الإداري لولاية بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)

تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د/ بركان دليلة

إعداد الطالب(ة):

مجاني مونية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	قريشي محمد	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بركان دليلة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	محمدي رشيد	أستاذ مساعد-أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

(وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ
وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ)

[لقمان: 12].

الاهداء

وجد الإنسان على وجه البسيطة ولم يحش بمعزل عن باقي البشر، وفي جميع
مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون منا الشكر، وأولى الناس بالشكر هما
الأبوان لما لهما من الفضل ما يبلغ غنان السماء، فوجودهما سبب للنجاة
والفلاح في الدنيا والآخرة.

الى أستاذتي المحترمة

والى زوجي العزيز ورفيق الكفاح في مسيرة الحياة إلى أصدقائي الذين
أشهد لهم نعم الرفقاء في جميع الأمور....

أهديكم بحثي المتواضع...

شكر وتقدير

الحمد لله على فضله أما بعد يسرني تقديم شكري لوالدي ووالدتي اللذان سهرتا على تربيته وتعليمي منذ أن بدأت حياتي، وأشكر كل من درسنني أو ساهم في تدريسي من الدكاترة وكما أقدم الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة على هذا البحث المتواضع، الذي أسأل الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم، وشكر موجه كذلك لإدارة المقر الإداري لولاية بسكرة لاستقبالني رغم الظروف التي نعيشها، وأوجه خالص شكري لكل أصدقائي في الجامعة وخارجها وكل أقربائي على المساندة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معالجة دور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بأبعادها المتمثلة في: (الموارد المادية، البرمجيات، الموارد البشرية، قواعد البيانات، شبكات الاتصال) في تحسين عملية اتخاذ القرار ، ومن اجل تحقيق الاهداف المراد التوصل اليها تم التطرق الى الاطار النظري ثم الانتقال الى الدراسة الميدانية التي اجريت بالمقر الاداري لولاية - بسكرة- ، بحيث تم استخدام أداة الاستبيان من اجل جمع المعلومات من افراد مجتمع الدراسة المتمثلين في المسؤولين الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة، و قد تم اعتماد المسح الشامل لكل مفردات المجتمع و البالغ عددهم 47 اطارا، اذ قمنا بتوزيع 47 استمارة، واسترد منها 36 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، كذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية تمثلت في: المدى، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ.

وقد توصلنا في هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: على الإدارة داخل المؤسسة محل الدراسة أن تهتم بتوفير وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأن تقوم بتحديثها باستمرار، وان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليس لها دور في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الموارد المادية، البرمجيات، الموارد البشرية، قواعد البيانات،

شبكات الاتصال، عملية اتخاذ القرار.

The Abstract

This study aimed to address the problematic that is: What is the role of using information and communication technology in improving the decision-making process in the administrative headquarters of the wilaya of - Biskra -? In order to achieve the goals to be reached, the theoretical framework was addressed and then moved to the field study that was conducted at the administrative headquarters of the state of Biskra, so that the questionnaire was used in order to collect information from the members of the study community represented by officials, in order to measure information and communication technology and the decision-making process. And given that the study framework includes a small number of frames, we have relied on a comprehensive survey of all frame terms, as they numbered 47 frames. We have distributed 47 questionnaires, and 36 questionnaires were retrieved from them for analysis. Also, several statistical methods were relied upon: the extent, Frequencies and percentages, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, Cronbach alpha coefficient.

In this study, we have reached several results, the most important of which are: The administration within the institution under study must be concerned with providing the means of information and communication technology and constantly update it, and that information and communication technology has no role in improving the decision-making process in the institution under study.

Key words: information and communication technology, physical resources, software, human resources, databases, communication networks, decision-making, The decision-making process

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	
الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	
The abstract	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أذ
الفصل الأول: الاطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	01
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال	03
المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال	03
المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال	05-04

06	المطلب الثالث: مكونات وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
08	المطلب الرابع: أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
08	المبحث الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
09	المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
10	المطلب الثاني: وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
11	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال
11	المبحث الثالث: مبررات ، عوامل ومعوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
12-11	المطلب الأول: مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
12	المطلب الثاني: العوامل التي أدت الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
13-12	المطلب الثالث: معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
15-14	المطلب الرابع: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
16	خلاصة
18	الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و علاقتها بعملية اتخاذ القرار
18	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
19-18	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
20	المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار
22-20	المطلب الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرار
22	المبحث الثاني: أساسيات عملية اتخاذ القرار
24-22	المطلب الأول: أنواع القرارات الادارية
26-24	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

28-26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
28	المطلب الرابع: معوقات عملية اتخاذ القرار
29	المبحث الثالث: علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بعملية اتخاذ القرار
29	المطلب الأول: دور استخدام الموارد المادية في تحسين عملية اتخاذ القرار
30-29	المطلب الثاني: دور استخدام البرمجيات في تحسين عملية اتخاذ القرار
30	المطلب الثالث: دور استخدام قواعد البيانات في تحسين عملية اتخاذ القرار
31-30	المطلب الرابع: دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين عملية اتخاذ القرار
31	المطلب الخامس: دور شبكات الاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار
32	خلاصة
34	الفصل الثالث: دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار في المقر الاداري لولاية -بسكرة-
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الثاني: مهام المؤسسة محل الدراسة
41-36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
41	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية
43-41	المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة
51-43	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
51	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
57-51	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

73-57	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة
78-75	خاتمة
84-79	قائمة المراجع
93-85	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	01
42	الإستبانات الموزعة والمسترجعة من مجتمع الدراسة	02
43	توزيع ليكرت الخماسي (LIKERT)	03
44	توزيع طول الفئات	04
45	معامل ثبات الابعاد (طريقة ألفا كرونباخ)	05
45	معامل الثبات الكلي (طريقة ألفا كرونباخ)	06
46	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: الموارد المادية	07
47	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: البرمجيات	08
48	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: قواعد البيانات	09
48	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: الموارد البشرية	10
49	الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس: شبكات الاتصال	11
50	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار	12
52-51	خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	13
58	تحليل عبارات البعد الأول الموارد المادية	14
59	تحليل عبارات البعد الثاني البرمجيات	15
61	تحليل عبارات البعد الثالث قواعد البيانات	16
63	تحليل عبارات البعد الرابع شبكات الاتصال	17
65	تحليل عبارات البعد الخامس الموارد البشرية	18
67	تحليل عبارات عملية اتخاذ القرار	19

70	مجالات قياس قوة الارتباط	20
71	نتائج معاملات الارتباط Person لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	21

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	01
26	مراحل عملية اتخاذ القرار	02
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
54	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
55	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
56	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
57	توزيع أفراد العينة حسب استخدام الكمبيوتر	07

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91-86	الاستبيان	01
91	قائمة المحكمين	02
92	الهيكل التنظيمي للمقر الاداري لولاية -بسكرة-	03

استطاعت تكنولوجيا المعلومات أن تغزو جميع المؤسسات والمنظمات في القطاع العام والخاص على حد سواء وذلك بسبب القفزة التكنولوجية الهائلة التي نجمت عن تزايد عدد وحجم الأعمال الالكترونية والإبداعية التي توصل إليها الفرد، فقد عرف العالم تغيرات ديناميكية متسارعة في مختلف المجالات والذي أدى إلى ظهور العديد من التحديات التي قد تواجه المنظمات خاصة في مجال العولمة والثورة التكنولوجية، حيث نجد أن أغلب المنظمات المتطورة تعتمد دائما على تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر أداة هامة وفاعلة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تأثيرها المباشر على الطريقة التي يتم بموجبها يتم تنفيذ الأعمال و إصدار مختلف القرارات في المنظمة.

ونتيجة للتطور المذهل الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات خلال العقود الماضية جعلها تقترن بسرعة الاتصال فسميت بتكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تقوم هذه الأخيرة بالربط بين الأفراد والمؤسسات والهيئات من حيث الزمان والمكان والكثير من التطبيقات المهمة الأخرى ومنها جمع المعلومات ومعالجتها لتوظيفها في اتخاذ القرار.

ومن أجل هذا أصبحت المؤسسات تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المستلزمات الضرورية التي قد تعتمد عليها للوصول إلى الأهداف المسطرة في وقت وجيز وذلك بدون التعرض للأخطاء التي قد ترتكب من طرف الأفراد نتيجة للظروف المحيطة بهم واتخاذ أفضل القرارات بلا تردد، لأن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم مقومات الإدارة الناجحة فهي بمثابة محور للعملية الإدارية من خلال ملازمتها لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، ومنه ما يؤكد أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يعود إلى سرعة اتخاذ هذه القرارات ومدى ملائمتها في مختلف المستويات. حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار كذلك من المهام التي تزداد صعوبة بزيادة البدائل المتاحة فهي ترتبط بصفة مباشرة مع العمليات الإدارية وبالتالي تزداد الحاجة إلى إنتاج المعلومات باعتبارها وسيلة يستمد منها متخذ القرار الحلول الممكنة، فتستعين المؤسسة بأنظمة معلومات التي قد تساهم في مساندة وترشيد هذه القرارات.

إشكالية الدراسة

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المواضيع التي شهدت نموا كبيرا في عدة مجالات حيث تطورت خلال العقود الماضية بشكل سريع وذلك نظرا للدور الذي تلعبه في العمليات الإدارية فهي تعتبر أحد أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات وتلبية احتياجات المؤسسة وكذلك توفير لمتخذي القرار المعلومات في الوقت المناسب والتي تعد من الصعوبات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسات لأثرها على أداء المنظمة ونجاحها، وقد وجد الباحثون أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال له دور في عملية اتخاذ القرار من حيث جودة المعلومات وكميتها، ومن خلال هذه الدراسة فاننا سنحاول التعرف على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند استخدامها في المقر الاداري لولاية -بسكرة- في تحسين عملية اتخاذ القرار عن طريق الاجابة عن التساؤل الرئيسي، ومنه تتمحور إشكالية الدراسة حول: ما هو دور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار في المقر الإداري لولاية -بسكرة-؟

وفي ضوء الإشكالية المطروحة تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المقر الإداري لولاية بسكرة؟
- 2- كيف يتم اتخاذ القرارات في المقر الاداري لولاية بسكرة؟
- 3- كيف يحسن استخدام الموارد المادية من عملية اتخاذ القرار في المقر الإداري لولاية بسكرة؟
- 4- هل استخدام البرمجيات يمكن من تحسين عملية اتخاذ القرار في المقر الإداري لولاية بسكرة؟

- 5- كيف يمكن استخدام قواعد البيانات لتحسين عملية اتخاذ القرار في المقر الإداري لولاية بسكرة؟
- 6- هل كفاءة الموارد البشرية تحسن في عملية اتخاذ القرار في المقر الإداري لولاية بسكرة؟
- 7- هل استخدام شبكات الاتصال يمكن من تحسين عملية اتخاذ القرار في المقر الإداري لولاية بسكرة؟

الفرضية الرئيسية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادهما (الموارد المادية، البرمجيات، الموارد البشرية، قواعد البيانات، شبكات الاتصال) في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة".

ومنه يمكننا التحقق من الفرضية الرئيسية بالفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموارد المادية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرمجيات في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام قواعد البيانات في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام شبكات الاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة

من خلال هذه الدراسة سنسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- التعرف على أنواع القرارات الإدارية.
- التأكد من صحة الفرضيات.
- تبيان نتائج استعانة متخذ القرار بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات وتحسينها بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من الممكن أن تزيل الحواجز التي قد تعترض عملية تبني نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع التي اهتم بها علماء النفس والإدارة، فهو يمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات لمحاولة التأقلم والتكيف مع التغيرات المختلفة، فتحديد طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية بناء هيكل معلوماتي متطور له دور في ترشيد وتحسين القرارات المتعلقة بها، كما تكمن أهمية الدراسة في التعرف على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة محل الدراسة والنتائج التي قد تترتب عليها عندما لا يجيد متخذ القرار استخدامها.

منهجية الدراسة:

حتى تتم الإجابة عن إشكالية الدراسة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي، وذلك من أجل فهم الجانب النظري للموضوع بناء على المراجع التي اعتمدنا عليها من كتب ودراسات مختلفة ومقالات وكذلك بالإضافة إلى البحوث العلمية، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة والمنهج التحليلي باستخدام الاستبيان إضافة إلى الوثائق لجمع المعلومات، وتم اختيار كمؤسسة للدراسة المقر الإداري لولاية -بسكرة- لإدراك مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار فيها.

مبررات اختيار الموضوع

- اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى كون تكنولوجيا المعلومات أصبحت تستخدم أكثر من ذي قبل.
- أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل ونقل المعلومات داخل المنظمة وخارجها.
- عدم تحقيق أهداف بعض المؤسسات نظرا لغياب الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرار الأمثل.
- محاولة التعرف على دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المراجع بالقدر الكافي نظرا لغلغ المكاتب والجامعات.
- صعوبة قبول المؤسسة للقيام بجمع المعلومات.
- غياب بعض الموظفين عن المؤسسة نظرا للوضع الذي يعيشونه حاليا.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

1- حجاج نفيسة (2016/2017): أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة (2010-2014)، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسدي مرباح-ورقلة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الآثار التي ينجم عنها استثمار المؤسسات البترولية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادائها المالي، والوقوف على حجم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات البترولية وكذلك التعرف على طريقة تسيير هذه الاستثمارات.

وقد اتبعت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت باستخدام المقابلة الشخصية لتحليل البيانات والاستبيان، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتسم بخصائص عديدة أبرزها السرعة وجودة مخرجاتها اللذان يعتبران أهم خاصية يتطلبها ويفرضها الوقت الحالي، مما يجعل امتلاكها من طرف المؤسسات أمر أساسي لتحقيق أدنى أهدافها .
- ان تسيير تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسات يلعب دور مهم في تحديد نوع الأثر الذي ينشأ على مستويات ادائها، بحيث التسيير الغير كفاء حتما سؤدي الى نتائج غير مرغوب فيها.
- ان الأداء المالي كان ولا يزال محل اهتمام الباحثين والاكاديميين كونه هدف اساسي للمؤسسة، كذلك يبقى دائما في ظل التعديلات بحثا عن احسن مؤشرات التي يمكن ان تقيس الأداء المالي بدقة أكثر.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونسب حسابات التسيير (معدل نمو رقم الاعمال، معدل القيمة المضافة، معدل الربح الصافي).

2- حورية بولعويدي (2008/2007): استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق -قسنطينة-)، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة.

كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة مدى استخدام المؤسسات الجزائرية لتكنولوجيات الحديثة، انطلاقا من ترتيب استخدام كل التكنولوجيات الأربع (جهاز الحاسوب، شبكة الانترنت، شبكة الانترنت، شبكة الاكسترنات)، والكشف عن مدى مساهمة هذه التكنولوجيات في تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسات.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج المسحي التحليلي في الجزء التطبيقي، كذلك اعتمدت على الملاحظة والاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي:

- وجود تباين في استخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث يحتل جهاز الحاسوب المرتبة الاولى في الاستخدامو بينما تحتل شبكة الانترنت المرتبة الثانية، وعادت المرتبة الثالثة لشبكة الانترنت، والمرتبة الاخيرة لشبكة الاكسترنات.
- وجود اثر بين العوامل الذاتية للمبوهين ونسبة استخدامهم للتكنولوجيا الاتصالية الحديثة فيما يخص المستوى التعليمي والمنصب والاستفادة من التدريب الحالي.
- أدت تكنولوجيا الاتصال الى تحسين مستوى الاداء في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود اهتمام بمتابعة وسائل الاتصال الجماهيرية في المؤسسة محل الدراسة.

3- مهيل وسام(2012/2011): تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية(دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية-الجزائر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير ،تخصص: تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة مواردها البشرية وإعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية. استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، مستخدمة الملاحظة والمقابلة لجمع المعلومات .

توصلت إلى العديد من النتائج أهمها:

- يسمح نظام معلومات تسيير الموارد البشرية Avantech R/H بتسيير الإنذارات حيث يلعب دورا أساسيا فيما يتعلق بالتنبؤ وتقديم آراء استشارية بطريقة أوتوماتيكية لمساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات اللازمة إلا أنه يستخدم أساسا على مستوى مديرية الموارد البشرية لأتممه قواعد وإجراءات تسيير الموارد البشرية.
- هيئة وزارة المالية بشبكة انترنت/اكسرانت وهي انترنت موسعة إلا أنها تستخدم خاصة في خدمة البريد الالكتروني لخفض تكاليف مراسلاتها الداخلية والخارجية وإحلاله تدريجيا محل الفاكس والهاتف.
- تطلب دمج نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية Avantech R/H بمديرية الموارد البشرية إنشاء خلية للإعلام الآلي كحالة طارئة يطلب من الشركة الكندية Avantech تتضمن مختصين في الإعلام الآلي لمتابعة إجراءات التنفيذ ولا تزال هذه الخلية كهيكلية تنظيمية لها اثر رسمي على مستوى الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

الدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار:

- 1- راشد بن غريب بن محمد البلوشي(2007/2006): بناء برنامج تدريبي مهني مستند الى نموذج جيالات وقياس اثره في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر في سلطنة عمان ، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية ، تخصص: الارشاد النفسي والتربوي ، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

تهدف هذه الدراسة الى استقصاء اثر برنامج تدريبي مهني يستند الى انموذج جيالات في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني، لدى طلبة الصف العاشر للتعليم العام في سلطنة عمان، عن طريق بناء برنامج تدريبي مهني يستند الى انموذج جيالات المطور في اتخاذ القرار المهني، واختبار اثر البرنامج التدريبي المستند الى انموذج جيالات في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني، كذلك تهدف الى اختبار علاقة كل من

المجموعة والجنس، المجموعة والمستوى التعليمي لكل من الاب والام والتفاعل بينك كل من المجموعة والجنس، والمجموعة ومستوى تعليم كل من الاب والام على مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، مستخدمة المسح المكتبي والمقابلة والاستبيان لتحليل البيانات، ومن بين النتائج التي قد توصلت إليها هي:

- تحسن مستوى اداء المجموعة التجريبية على القياس البعدي مقارنة بافراد المجموعة الضابطة الذين لم يتحسن اداؤهم على القياس البعدي، وهذا يعين ان هناك اثرا فعالا للبرنامج التدريبي المستند الى نظرية جيلات في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر
- التغيير في الاداء على مقياس اتخاذ القرار المهني اظهر فروقا ذات دلالة احصائية للتفاعل بين متغيري المجموعة والجنس، بمعنى ان التحسن في اداء الذكور نتيجة تطبيق البرنامج التدريبي يختلف عن التحسن في اداء الاناث نتيجة التعرض للبرنامج نفسه، وذلك لصالح الاناث.
- وجود اثر ايجابي للبرنامج في تحسين اتخاذ القرار المهني على ابناء الاباء الاميين أو ابناء الاباء المتعلمين على حد سواء.

2- Debu Mukerji : (2013/2012) A Study to improve decision making processes in construction planning for reduction of project failures, phd thesis, South Wales Sydney, the TAFE-NSW Institutes for educating.

تهدف الدراسة الى دراسة التحسينات في عملية صنع القرار لتقليل اسباب فشل المشروع ، وتركز على مشاكل التخطيط الرئيسية، ومديري المشاريع ومديري الفرق المبتدئين الذين يتخذون الجزء الاكبر من هذه القرارات، كما تهدف الى دراسة تحديات الممارسين . اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما الاستبيان والمقابلة والملاحظة لتحليل البيانات، ومن النتائج التي تم التوصل إليها هي:

- تم تسجيل رؤى مفيدة وتحديات واحتياجات ورغبات وتوصيات من كبار اعضاء الفريق وصغارهم المهنيين ذوي الصلة لعملية صنع القرار الفعال
- الممارسين في PM لديهم فرص كبيرة لزيادة الاداء الوظيفي وتعزيز خبراتهم من خلال التعلم من عملية صنع القرار .
- تحسن في الاداء والتقليل من اخفاقات المشروع
- تتطلب عمليات صنع القرار الثقافة التنظيمية والبنية التحتية والمعرفة المتطورة.

3- اسمهان خلفي (2009/2008): دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمسيرات- باتنة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة.

هدفت هذه الدراسة لتعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مستوى استخدام التكنولوجيا في مؤسسة نقاوس ومدى الاستفادة منها في الحصول على المعلومات اللازمة وكذلك التعرف على اتجاه العلاقة بين استخدام نظم المعلومات المبنية على التكنولوجيا الحديثة وترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

وقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي لاختبار الفرضيتين وللتوصل إلى مدى صدقهما أو عدمه، وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بالإضافة إلى المقابلات التي ساهمت في تفسير النتائج المتوصل إليها والتي نذكر منها:

- اتضح أن عملية اتخاذ القرار تمثل عصب النشاط الإداري ونشاط الأعمال بشكل عام
- ملاحظة انه من السهل على متخذ القرار أن يتخذ قرارا هيكليا بناءا على معلومات بسيطة وان المشكلة تطرح عندما يتعلق الأمر بقرارات هيكلية.

تم تطبيق النظام بنجاح وفي وقت قياسي باستثناء بعض الهفوات التي تعتبر امراً طبيعياً عند تطبيق نظام من هذا النوع، خصوصا وانه مايزال في المراحل الأولى المتعلقة بالتنفيذ والتحكم.

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

4- زواغي محمد (2017/2016): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية (دراسة مقارنة)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة - بومرداس.

هدفت هذه الدراسة لتعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مستوى استخدام التكنولوجيا في مؤسسة نقاوس ومدى الاستفادة منها في الحصول على المعلومات اللازمة وكذلك التعرف على اتجاه العلاقة بين استخدام نظم المعلومات المبنية على التكنولوجيا الحديثة وترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بغية استقراء الجانب النظري وفهم محتوياته وتحليل أبعاده استنادا على عدة مراجع، وكذلك اعتمد على المنهج التحليل ودراسة الحالة عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان، بالإضافة إلى المقابلات التي ساهمت في تفسير النتائج المتوصل إليها والتي نذكر منها:

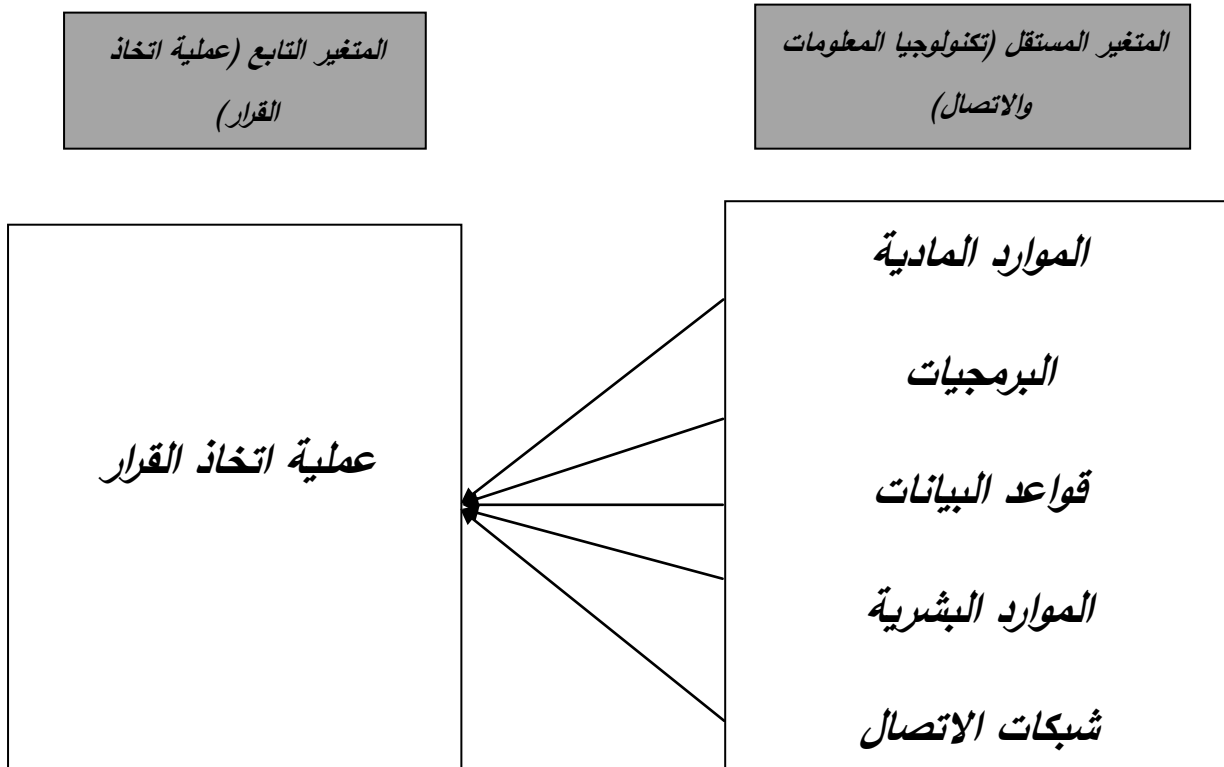
- أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية محل الدراسة لا يزار بعيدا عن ركبا التطورات العالمية التي تحصل في هذا المجال وهذا راجع لعدم ادراك البعض لأهميتها واهمالها او عدم اعطائها الأهمية المطلوبة في هذه المؤسسات.

- امتلاكها لبعض التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات كأجهزة الكمبيوتر والبرامج والشبكات.
- عدم توفر الدورات التكوينية بصفة دورية.
- أغلب المؤسسات لها مواقع للانترنت الى أن هذه المواقع تكاد تكون تعريفية شاملة.

أهمية الدراسات السابقة الواردة بالنسبة للدراسة الحالية:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- الاستفادة في بناء الاطار المنهجي للدراسة (المنهج، ادوات جمع البيانات، اطار الدراسة).
- كما تم الرجوع للدراسات السابقة في تحليل وتفسير البيانات من خلال مقارنة النتائج الجزئية.

نموذج الدراسة:



هيكل الدراسة:

من خلال بحثنا هذا سنقوم بالتطرق إلى دراسة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار، وذلك من خلال 3 فصول . حيث سنتعرف في الفصل الأول على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بالتطرق الى مفهومها وخصائصها وأهميتها والمكونات الخاصة بمباني المبحث الأول، أما المبحث الثاني فهو يحتوي ايجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف وظائفها ومتطلباتها، بعدها ننتقل إلى المبحث الثالث بعنوان مبررات ومعوقات واثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بثلاث مطالب ، ثم اعتمدنا في هذه الخطة على فصل ثاني بعنوان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و علاقتها بعملية اتخاذ القرار والتي تكونت من ثلاث مباحث أولها اشرنا فيها الى ماهية عملية اتخاذ القرار فقمنا بتعريفها وذكر خصائصها وأهميتها ثم أساسيات عملية اتخاذ القرار كمبحث ثاني وعلاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعملية اتخاذ القرار كمبحث ثالث حيث تناولنا فيه أربع مطالب احتوت على علاقة استخدام (المكونات المادية، البرمجيات، الموارد البشرية، قواعد البيانات، شبكات الاتصال) بعملية اتخاذ القرار وفصل أخير بعنوان دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار في المقر الاداري لولاية بسكرة حيث اشرنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة والإطار المنهجي للمؤسسة وعرض تحليل نتائج الخاصة بها.

الفصل الأول: الاطار النظري لتكنولوجيا
المعلومات والاتصال

تمهيد

أصبح العالم يشهد اقتصادا مفتوحا جعل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتواجد في كل من المؤسسات والتنظيمات سواء العامة أو الخاصة، حيث أضحت هذه التكنولوجيا ضرورة من ضروريات العصر خاصة بالمقارنة مع دورها الفاعل في مختلف الميادين.

وإزدادت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نتيجة لتطور الوسائل الالكترونية في المجتمعات الحديثة وذلك نظرا لزيادة حاجة المؤسسات إليها حيث كلما زادت إستمراريتها واستحداثها زاد تطورها حتى صارت إلى ما هي عليه الآن.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية؟

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثالث: مبررات ، عوامل ومعوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

قبل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال سنتناول أهم المصطلحات ذات الصلة بالموضوع، وذلك بمحاولة التعرف على مفهوم التكنولوجيا والمعلومات ثم تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال بعد ذلك سنتطرق إلى المفهوم الشامل ووظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يتكون مفهوم تكنولوجيا المعلومات من شقين:

التكنولوجيا: تشير إلى "إمكانية التطبيق العملي للوسائل العلمية المتطورة والحديثة على اعتبار أن هذه الوسائل العملية غالباً ما تتعلق بالتطورات الجديدة في العمليات أو الإنتاج بالإضافة إلى التقدم العلمي المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها فيها" (الشريدة، 2010، صفحة 13).

ومن ناحية المداول اللغوي: "يرجع أصل كلمة تكنولوجيا (technologie) إلى كلمة يونانية وهي تتكون من مقطعين، المقطع الأول "Techno" ويعني حرفة أو مهارة أو فن أما الثاني "logy" ويعني علم أو دراسة ومن هنا فان دراسة تكنولوجيا تعني علم الأداء أو علم التطبيق، أو الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، وهي علم التشغيل الصناعي" (الصيرفي، 2009، صفحة 13).

وتم تعريفها على "أنها تحسينات في الأساليب الفنية التكنولوجية للإنتاج لتمكن الوحدات الاقتصادية من زيادة وحدات الإنتاج بأقل الموارد" (Mcconell & Brue, 2008, p. 52).

المعلومات: "هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدوياً أو بواسطة الحاسبات أو بالحالتين معاً، ويكون لها سياق محدد ومستوى عالٍ من الموثوقية" (العيسى، 2014، صفحة 13).

أما فيما يتعلق بمفهوم **تكنولوجيا المعلومات**، فانه يوجد نوع من التباين بين الباحثين والمتخصصين حول تحديد الإطار العام لمصطلح تكنولوجيا المعلومات فضلاً عن الاختلاف الواسع في توصيف التفاصيل والتطبيقات.

حيث تعرف بأنها "علم معالجة مختلف أنواع المعلومات عبر وسائل حديثة، وخاصة الحواسيب واستخدامها للمساعدة في إيصال المعارف الإنسانية والاجتماعية والعلمية المتعددة" (قنديلجي و السامراني، 2009، صفحة 38).

كذلك تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: "عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة" (علوي، 2008، صفحة 25).

ومما سبق تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها "مصطلح يضم كافة أوجه إدارة ومعالجة المعلومات باستخدام الحاسوب بما في ذلك العتاد والبرمجيات المطلوبة للوصول لها، كما يمكن التعبير عنها بأنها الأساليب الممكنة والأنشطة التي تستخدم لتحويل المدخلات التنظيمية كالمواد والأفكار والمعلومات إلى مخرجات كالخدمات" (الشهريلي و داوود، 2017، صفحة 42).

أما تكنولوجيا الاتصال فقد تم تعريفها على أنها: "هي تلك التكنولوجيا التي تعمل على تسهيل الاتصال بين الأفراد أو الجماعات الذين يتواجدون في أماكن مختلفة، وتندرج تحتها مجموعة أنظمة مثل الهاتف، والفاكس، والراديو، والتلفزيون، والفيديو بالإضافة إلى تقنيات الحاسب بما في ذلك تبادل البيانات الإلكترونية والبريد الإلكتروني" (بولعويدات، 2007، صفحة 23).

كذلك تعرف على أنها: "ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة المعلومات وتسويقها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال وسائل تقنية حديثة ومتطورة وسريعة، ذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات ونظم الاتصالات الحديثة" (مزيان و بديار، 2018، صفحة 104).

وفي الأخير تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها:

"مجموع التقنيات والأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم بتوظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات (الإلكترونية)، ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مسموعة ومرئية أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان إلى آخر، ومبادلتها وقد تكون تلك التقنية يدوية أو آلية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور" (السيد، 2019، صفحة 354).

المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تميزت تكنولوجيا المعلومات بعدة خصائص أهمها (دومايلة و بوباكور، 2004، الصفحات 205-206):

1. التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون ماضي ومستقبل في نفس الوقت.
2. الالتزامية: يعني بذلك استقبال الرسالة بأي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين في عملية الاتصال غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
3. اللامركزية: هذه الخاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأسره.
4. قابلية التواصل: أي إمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة.

5. قابلية التحرك والحركية: أي يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، من أي مكان عن طريق وسائل كثيرة مثل الهاتف النقال.

6. قابلية التحويل: بمعنى إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مقروءة أو مطبوعة.

7. اللامكانية: اللامكانية توجيه الرسالة الانتقالية 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.

8. الشبوع والانتشار: بمعنى قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العام.

9. العالمية والكونية: المقصود بها المحيط الذي تحدث فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة، تنتشر عبر مختلف محيط عملها.

10. النمو بمتواليه هندسية: كلما تغير نظام تكنولوجيا المعلومات، كلما تغير النظام الاقتصادي (شعبان، 2008، صفحة 78).

وهناك من عددها في النقاط التالية (عبد الهادي، 2000، صفحة 155):

1. تخفيض الوقت: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمكنت من اختصار الوقت والمكان.

2. تقليص المكان: تتبع تكنولوجيا المعلومات وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات، والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

3. المرونة: تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد الاحتياجات لها.

4. النممة: يقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة، وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5. اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام.

المطلب الثالث: مكونات وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يتم تحديد مكونات تكنولوجيا المعلومات اعتمادا على الطريقة المتبعة في عملية جمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ومن ثم نشرها وتوزيعها وتخزينها وتحديثها واسترجاعها ومن ثم مجموعة المواد المادية المتمثلة في الأجهزة والمعدات والمواد الأخرى لتنفيذ هذه الطرائق كالمورد البشري بوصفها من مكونات تكنولوجيا المعلومات، المتمثلة في الموارد المادية وقواعد البيانات، شبكات الاتصال، البرمجيات، المورد البشري (عبد الله، حسين، و حميد، 2017، صفحة 14)، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

1- المكونات المادية (الأجهزة والمعدات):

وهي تلك الأجزاء الملموسة من التقنيات والتي تمثل عادة بالحاسبات الالكترونية وملحقاتها، وتقسّم الأجزاء المادية إلى عدة وحدات مثلًا وحدات الإدخال كلوحة المفاتيح والمخصصة لإدخال البيانات إلى الحاسبة، ووحدات الإدخال الصوتية كالاقتطاعات الصوت والماسحات الضوئية والجزء الأخير من الأجزاء المادية هي وحدات الإخراج وهي المسئولة عن إظهار النتائج على شكل معلومات صوتية من خلال السماعات، أو معلومات مرئية عبر الشاشات، أو نصوص مطبوعة على الورق عن طريق الطابعات، وأخيرا فان وحدات تخزين المعلومات تعد إحدى أشكال الأجزاء المادية كالأقراص الليزرية والصلبة والمرنة. (حمادي، حمد، و حسين، 2018، صفحة 143).

2- قواعد البيانات:

تشكل قواعد البيانات جزءا من برامج تطبيقات الحاسوب ونقلها حيث أن عملية تصميم قواعد البيانات واستخدامها تعتبر أساس الخدمة المتكاملة للمعلومات ، فقد عرفت قواعد البيانات بأنها مجموعة من البيانات والمعلومات المتسلسلة والمتراطة والمخزنة في أجهزة تخزين البيانات لذلك تعد قاعدة البيانات مخزن لسجلات الشركة أو المنظمة، ومعايير الوقت لمختلف عمليات المنظمات وهناك العديد من الخصائص التي تتميز بها قواعد البيانات من هذه الخصائص ما يأتي. (الطائي و الطائي، 2016، صفحة 238):

- قواعد البيانات تعمل على تبادل البيانات وتخزينها ومعالجة الإجراءات من لدن عدة مستخدمين
- تقوم بإعطاء عدة مشاهدات للبيانات حسب طلب كل مستخدم.
- العمل على الفصل بين البيانات والبرامج وهذا ما يسمى باستقلالية البيانات والبرامج
- ضمان توحيد تطبيق المقاييس والمعايير للمنظمة.

3- البرمجيات

يمكننا أن نعرف البرمجيات بأنها مجموعة مفصلة من التعليمات والأوامر المعدة من قبل الإنسان، الذي يطلق عليه اسم البرنامج programme، والبرمجيات هي التي توجه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على نتائج معينة

(قنديلجي و السامرائي، 2009، صفحة 161)

4- الموارد البشرية:

يعد الأفراد أهم عنصر بنائي في نظام تقانة المعلومات، ولكن تقسيمهم على صنفين، الأول، ويشكل الغالبية والذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين، والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها. أما الصنف الثاني فهم الاختصاصيون في مجال الحاسوب الذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة، سواء كانت برامج تطبيقية أم برامج النظام (عبود، 2006، صفحة 40).

ثانياً: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال: و تبرز في عدة نقاط أهمها (زرزار و غياد، 2016، الصفحات 33-34):

- الربط بين الأفراد والمؤسسات أو الهيئات من حيث الزمان والمكان.
- تعمل على إعادة تشكيل الكثير من طرق الحياة الاعتيادية للأفراد والمؤسسات.
- تمثل احد أهم أعمدة المؤسسات.
- تعمل على اختصار الوقت والمسافات وترشيد الجهود والموارد وإزالة المعوقات المكانية.
- ارتفاع أهمية المعلومات في مختلف النشاطات من خلال أنها تتيح للمؤسسات إمكانية الوصول إلى نتائج هامة جدا من حيث التواجد في أسواق جديدة وتعزيز جودتها.
- إدارة فعالية للموارد البشرية والزبائن.

وهناك من عددها في النقاط التالية (اللامي، 2007، صفحة 167):

- مساهمتها الجادة لتعزيز عناصر الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ تتوسع الأعمال وتخفض التكاليف وتحقق عوائد وموارد جديدة للمنظمة.
- تحسين سرعة الاستجابة للزبائن والتحسين المستمر للجودة وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم أداة المعرفة في المنظمة.
- يستخدم المدراء تكنولوجيا المعلومات لغرض اتخاذ القرارات في أداء مختلف العمليات والوظائف إذ تتفاعل هذه الوظائف وتتكامل من خلال توافر تقنيات حديثة للمعلومات.
- تمثل أهمية كبيرة نظرا لإدخال الحاسب في تطبيقات المعلومات، مما تؤثر بشكل رئيسي في إدارة العمليات ووسائل تشغيل الماكينات.
- إحداث وظائف جديدة في مجال تقنية تطوير وتوزيع البرمجيات، وذلك بتدعيمها الجيد في إدارة العمليات الصائبة والأقل كلفة، فالقرارات الناجحة تكون نتيجة دراسات تركز على معلومات دقيقة.
- تساعد على تطوير ورفع كفاءة وقدرات مسؤولي الإدارة.
- الابتكار والتجديد دون انقطاع.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية، وذلك بخفض معدلات الفقر ووضع برامج إستراتيجية ورقابة فعالة.

ولذلك أصبحت تكنولوجيا المعلومات تمثل الثورة المعرفية الثالثة، أي "الثورة التكنولوجية"، والتي تساعد العديد من المؤسسات على ترك قواعد العمل القديمة واستحداث أساليب وعمليات جديدة.

المطلب الرابع: أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن تحديد أهم الأهداف التي تسعى تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحقيقها (عباس و حافظ، 2014، صفحة 63):

- خفض تكاليف تعقيد الانتاج وازالة اثر الميزة التنافسية الناجمة عن اقتصاديات الحجم.
- جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء و اقل تكلفة.
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار .
- توفير عمليات منظمة واجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وأفضل.
- تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي الى تقليل وقوع الاخطاء والتزوير.
- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس ايجابيا على التنظيم.
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتمثل في مجموعة من الوسائل والنظم التي تستعمل لمعالجة البيانات عن طريق الاتصال الجماهيري او على المستوى التنظيمي، ويكمن هدفها الأساسي في جمع المعلومات وتوفيرها من أجل تحقيق نجاح المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أبرزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، في ظل التطورات الراهنة تغيرات في حياة الانسان اليومية، كنمط معيشته وسلوكاته واتصالاته وعلاقاته بالآخرين، وهذا التغير في جميع المجالات جعلنا نواكبه عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ووسائلها المختلفة، ودورها داخل المؤسسة.

المطلب الاول: ايجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكننا تلخيص الايجابيات وسلبيات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): ايجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
الايجابيات	السلبيات
<p>- التمكن من انجاز المسائل الحسابية وعمليات المعالجة الأعمال الورقية بشكل أسرع بكثير مما يقوم به الأفراد.</p>	<p>استخدامها المكثف بسبب الإرهاق، والمشاكل الصحية</p>
<p>- مساعدة المنظمات على التعرف الأوسع و الأشمل على نماذج المبيعات الخاصة الزبائن.</p>	<p>- تسبب شكل المجتمعات في حالات الأعطال، غير المتوقعة أو غير المعروفة، في هذه النظم الآلية، من الممكن استخدامها، خاصة الانترنت في توزيع نسخ غير قانونية، وبطريقة غير قانونية، أو الغير مشروعة من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى.</p>
<p>- التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة، لوصود شبكة اتصال وسيطة بين الشركات، وهذا ما يساهم في تحقيق التكاليف (التنقل، الإقامة...).</p>	<p>- تسمح للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن الأفراد، وبذلك قد تتجاوز على خصوصياتهم، وحررياتهم الفردية.</p>
<p>- امكانية التقدم في المجالات الطبية والجراحية، والصور الشعاعية ومراقبة المرضى.</p>	<p>- حوسبة النشاطات التي كان يؤديها الأفراد، ستوقف بعض الوظائف.</p>
<p>- توزيع المعلومات بشكل نوري إلى الملايين بين الأفراد في مختلف مناطق العالم.</p>	<p>- الحاجة إلى عمالة أعلى خبرة وتعلما، وبالتالي زيادة أجور العاملين، وهذا ما قد يسبب تكاليف أكثر بالنسبة للمؤسسة.</p>

المصدر: (زيتوني، 2002، الصفحات 159-161).

ومنه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن الأجهزة والمعدات الرقمية التي تهدف إلى معالجة واسترجاع المعلومات وتخزينها، ونتيجة لهذا أدركت المنظمات ضرورة استخدامها والاعتماد عليها وذلك لما توفره من تقليل للتكاليف والاستغلال الأمثل للموارد وكذلك لتوفير الوقت.

المطلب الثاني: وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تختص تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجملة من الوظائف المنبثقة من المكونات السالفة الذكر وهذه الوظائف يمكن اختزالها في العمليات الأساسية الآتية (فيصل، 2007، صفحة 25):

- 1- **الحصول على البيانات:** تعد هذه الوظيفة هي الأولى التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال تكديس البيانات وتجميعها، وان جميع البيانات هي عبارة عن تحصيل للبيانات الخاصة بعمليات المنظمة والأحداث الأخرى الخاصة بالبيئة الخارجية واعدادها للمعالجة من خلال ادخال البيانات وتسجيلها وتحريرها ويقوم الأفراد بتسجيل هذه البيانات على أوساط مادية كالورق أو ادخالها مباشرة الى الحاسوب بواسطة الأفراد العاملين في النظام، وتعد الدقة والجودة من الأمور المهمة في عملية ادخال البيانات بصورة صحيحة ويتوقف عليهما دقة وجودة مخرجات النظام.
- 2- **المعالجة:** ويقصد بها اجراء العمليات الحسابية والمنطقية المختلفة على البيانات وتحويلها الى معلومات اذ تتضمن تحويل جميع أشكال البيانات أو المعلومات وتحليلها وتركيبها وتشمل المعالجة على عمليات متعددة كمعالجة المعلومات، ومعالجة الكلمات والوثائق المستندة الى النص بما في ذلك التقارير والأخبار والمراسلات، ومعالجة الصور والأصوات.
- 3- **الخزن:** ان خزن المعلومات هو مكون أساسي لنظم المعلومات، فالخزن عبارة عن نظام المعلومات تحفظ فيه البيانات والمعلومات بشكل منظم لاستعمالها مخرجات حين يحتاجها المستخدم، وان الخزن يساعد الحواسيب على المحافظة على البيانات والمعلومات لاستعمالها في وقت لاحق.
- 4- **الارسال:** ويقصد به ارسال المعلومات من موقع الى اخر وذلك باستخدام واعتماد أوساط مختلفة كالأقمار الصناعية والألياف الضوئية أو غير ذلك.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي نذكر منها (مغربي، 2007، صفحة 237):

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط اجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للأفراد والعاملين للتجديد والابتكار.
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية كالتعيين والتحفيز.

- اتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تدعيم وتأييد الادارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المنظمة.
- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين.
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين الى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المدخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل.

تعددت ايجابيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا لا يعني عدم وجود سلبيات، الى ان الامر يكمن في كيفية استخدامها بطريقة صحيحة والقدرة على التحكم فيها وهذا يختلف كذلك من فرد الى اخر ومن مؤسسة لأخرى، فلتطبيقها لابد من توفير مجموعة من المتطلبات من أجل القيام بوظائفها على أكمل وجه.

المبحث الثالث: مبررات، عوامل ومعوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

حتى يتم فهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال جيدا لابد من معرفة أساس هذه التكنولوجيا والذي يعتبر المفتاح الرئيسي لذلك، ولذا وجب علينا التعرف على مبررات استخدام هذه التكنولوجيا والعوامل المؤثرة فيها والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمثل مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عدة نقاط أهمها (النعواشي، 2010، الصفحات 21-23):

- 1- تعمل على ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تغيير الطبيعة الأساسية للمعرفة والمعلومات للمجتمع.
- 2- ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأشكالها المختلفة وتنوعها الواسع وأجياها المتعاقبة لها القدرة على تطوير أنماط الحياة، والتعلم، والعمل.
- 3- وجود نقص في المعلومات حول المستويات الحالية لثقافة المعلومات والاتصالات في معظم دول العالم.
- 4- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط الادارة يؤدي الى ظهور نمط جديد في الادارة والذي يعرف بالإدارة الالكترونية، وهذا ما يؤدي الى تغير صورة الادارة من الشكل التقليدي الى ادارة في شكل موقع انترنت أو بوابة الكترونية مما يسمح باضفاء شفافية أكبر على علاقة الادارة بالمواطن (الحبيب، 2018، صفحة 14).

ولقد أثر التطور المذهل والسريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرا بالغاً على المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطرق توزيعها، ونتيجة لهذا أصبحت الوسائل والتقنيات الحديثة من القوى الدافعة وراء الثورة التكنولوجية الحديثة، والتي فرضت سيطرتها على مختلف المؤسسات حتى باتت أوعية المعلومات التقليدية امام التحديات عديدة، اذ تعد تكنولوجيا المعلومات فرصة للتطور الاقتصادي والمعرفي الذي يتيح تشكيل قاعدة واضحة للازدهار الاقتصادي (اسماعيل، 2005، صفحة 75).

المطلب الثاني: العوامل التي أدت الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمثلت العوامل التي أدت الى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مايلي (عاصم، 2013، صفحة 234):

- الاستخدام المكثف للمعلومة في العمليات الانتاجية، وقد تمثل أساسا بالاعتماد المتزايد على تقانات أكثر تطورا واساليب عمل اشد تعقيدا، مع ما يستدعيه ذلك من ضرورة اللجوء بصورة متزايدة الى مهارات متخصصة وخبرات متنوعة من اجل تشغيل التقانات وادارة هذه الاساليب.
 - التطور الكبير في بيئة الأعمال الحالية، وما أدى اليه من تغيرات مهمة في بنية الانشطة الاقتصادية واساليب ممارستها.
- وهناك من تطرق الى مبررين (رشيد، 2004، صفحة 72) :
- العولمة الاقتصادية وما رافقها من كسر للحواجز التقليدية بين الأسواق، ومن تعميم لبعض أنماط السلوك الاستهلاكي على المجتمعات كافة، وذلك على تباين الثقافات السائدة في هذه المجتمعات وتفاوت مستويات المعيشة فيها، ويرى الباحث Carncruss ان أكبر عاملين في نمو الاقتصاد العالمي هما الثورة المعلوماتية والعولمة، وفي رايه فان العامل الاول يولد الثاني، وينتج انهيار الحدود التجارية والدولية.
 - التغير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصاديا اجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافيا ونقل المنتجات والمكونات عبر ارجاء العالم بحثا عن الكفاءة.
 - المنافسة المتزايدة التي اجبرت الوحدات الاقتصادية على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها، بما في ذلك استخدام اسواق جديدة وتغيير اماكن انشطة انتاجية معينة لتقليل التكاليف.

المطلب الثالث: معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن تلخيص المعوقات التي قد تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصال في النقاط التالية (فالح، 2007، صفحة 30):

- 1- **المعوقات الفنية:** تكمن هذه المعوقات في قلة الأشخاص المؤهلين في نظم المعلومات، وكذلك في عدم كفاية التدريب وانخفاض مستوى الكوادر الفنية من خريجي الجامعات في هذا الخصوص، اما laudon فكانت وجهة نظره مختلفة فهو يرى ان الأخطاء الفنية يمكن ان تحدث بشكل لا ارادي، كالأخطاء البشرية التي تحدث أثناء ادخال البيانات، أو في عدم تحديد الصلاحيات للمستخدمين.
- 2- **المعوقات الأمنية:** يشير مفهوم الأمن الى السياسات، الاجراءات والمقاييس الفنية التي تستخدم من اجل منع دخول غير المخولين، والتبديل، والسرقة، أو التخزين المادي لأدوات تكنولوجيا المعلومات .

كما اشار اخرون الى ان المعوقات الامنية تكمن في الصعوبة التي تتعلق بالسيطرة على امن وسرية المعلومات، ويرى مارتن ان من بين القضايا الامنية سرقة الهوية الشخصية التي تشير الى استخدام المعلومات الشخصية لشخص ما دون معرفته، وذلك من اجل السرقة، وعادة ما تتم عبر استخدام وسائل مختلفة.

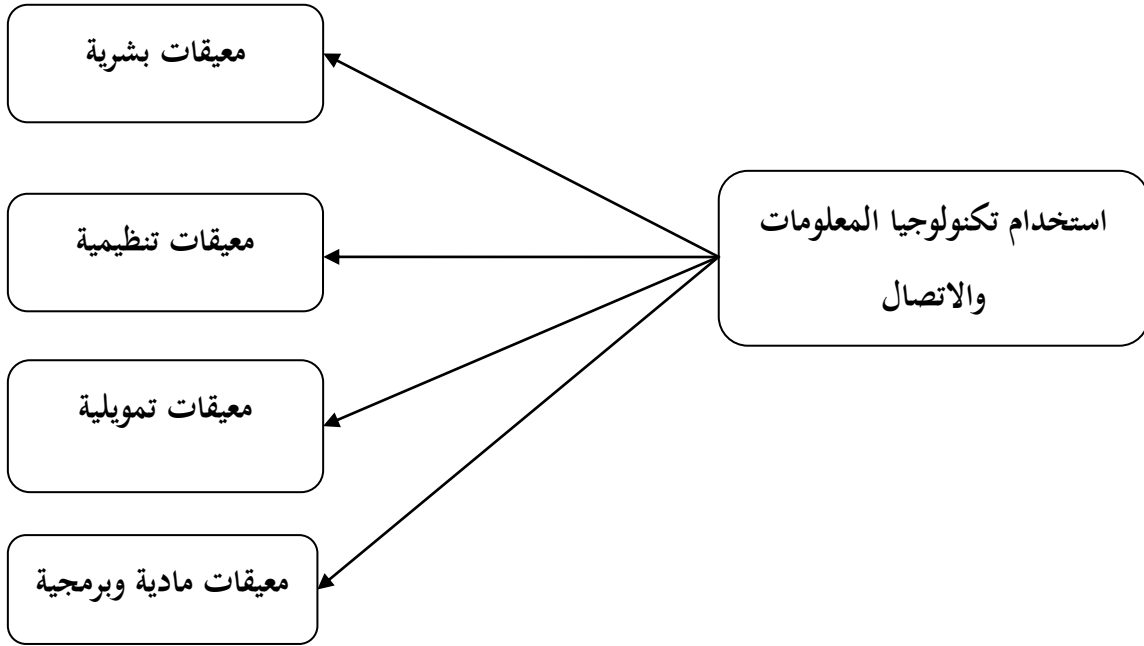
كما اشار اخرون الى ان عوامل أخرى مرتبطة بالناحية الامنية قد تستخدم لأغراض مختلفة مثل الفيروسات، والدخول غير المخول وهذا يكون في ما يعرف بالقرصنة.

ويمكننا تلخيص هذه المعوقات في نقاط التالية (بجح، 2012، الصفحات 22-23):

- لا يوفر الحاسوب فرصا مباشرة لتعلم المهارات اليدوية والتجريب العملي.
- تباين اجهزة الحاسوب مما يقتضي تنوع البرمجيات تبعا لنوع الحاسوب، وهذا أمر فيه شيء من الصعوبة.
- ارتفاع اثمان الحواسيب.
- قلة البرمجيات المعدة باللغة العربية.
- قلة التمويل الموجه الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- سوء استغلال التمويل الموجه الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- عدم توفر المتخصصين في تصميم البرامج والمقررات الالكترونية .

وهناك من لخص المعوقات في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: (فالح، 2007، صفحة 31).

المطلب الرابع: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المؤسسات سواء العامة أو الخاصة أحدث اثار هامة، وقد تمثل هذه الاثار في (عميروش، 2011، صفحة 29):

- زيادة قدرة المؤسسات على أداء وظائفها بأقل قدر ممكن من الموارد.
- تساهم شبكة الانترنت على الترويج وبيع مختلف أنواع الكتب وتساعد في الاطلاع على البيانات التي تحظرها بعض الحكومات.
- الاطلاع والحصول على المعارف والمعلومات والأحداق وكل المستندات دون عناء.
- خرق حرمة الأشخاص والتنظيمات بالتجسس عليهم عن طريق الدخول في ملفاتهم الخاصة ومعرفة أدق التفاصيل عن حياتهم الخاصة.
- الموجبات الكهرومغناطيسية التي تنشرها هذه التكنولوجيا سواء كانت الحواسيب الهاتف النقال والتي لها آثار سلبية على صحة الانسان.

وهناك من أشار الى النقاط التالية (العلاق، 2007، صفحة 130):

- وجود التفاوت الاجتماعي والمعرفي بين الناس داخل الدولة الواحدة أو بين الدول وجود فئات المهمشين الأيمن فأصبحنا نسمع بفقراء وأغنياء المعلومات.

- توزيع متسارع للمعرفة أي أنها تساهم في الوصول الفوري المباشر للصادر للمعلومات في مجالات حيوية كالأعمال، العلوم، القانون والحكومات.
- تكاليف التعامل منخفضة بحث يمكن للمؤسسات تنسيق جهود العاملين لديها بسهولة وبتكلفة منخفضة خصوصا في حالات فتح أسواق جديدة.

وهناك من ذكر اثار اخرى تتمثل في (العتيبي، 2010، صفحة 30):

- تقدم تكنولوجيا المعلومات موارد غنية، وتوفر المعلومات في مختلف مجالات الحياة كاللهاو والسفر والسياحة فضلا عن منتديات الحوار والنقاش الالكترونية التي تساهم في تشجيع التفاعل والتواصل بين البشر
- كان لثورة المعلومات أثر كبير على النشاط التجاري لمختلف الشركات والمؤسسات التجارية، فتمت التجارة الالكترونية، وفرت اتاحة السلع والخدمات للجمهور الكبير
- تساعد الانترنت الانظمة والحكومات والتنظيمات التابعة لهاو كما تساعد القوى المعارضة في التواصل وتنظيم نفسها
- أدخلت تكنولوجيا المعلومات في حياة البشر ما يسمى بالواقع الافتراضي، يسمح للمنتفعين والمستثمرين لهذه الثورة أن يتلاعبوا مع الحقائق التاريخية.

ومنه يمكننا القول ان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال اثار ايجابية وسلبية تؤثر في المؤسسة ككل وفي الفرد في ذاته ولذلك تعود نتائجها لكيفية استخدام هذه الاخيرة لهذه التكنولوجيا وكذلك قد تواجه بعض المشاكل التي قد تعيق استخدامها أو قد تجد صعوبة في تطبيقها وهذا يختلف من منظمة الى اخرى ومن بلد الى اخر.

خلاصة:

نتيجة لسرعة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أشكالها هذا الأمر أدى إلى سهولة تنقل المعلومات وتبادلها في جميع أنحاء العالم والذي جعل منها من الوسائل الهامة لتكوين العلاقات والتواصل المستمر ونشر المعلومات بسرعة وهذا ما يزيد من فعالية تسييرها، كما لها دور في وضع الاستراتيجيات والسياسات في المنظمة من خلال تطور قنوات الإرسال الذي يساعد على مضاعفة وسائل الاتصال.

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات و
الاتصال و علاقتها بعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عنصرا من العناصر الأكثر تأثيرا في الحياة، خاصة على مستوى المؤسسات، حيث تتفاوت درجة أهميتها والجهد المطلوب لاتخاذها من فرد الى اخر، ولذلك فان نجاح العمليات الادارية يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على اتخاذ القرار السليم، الذي لا يمكن ان يكون الا بوجود المعلومات الصحيحة والدقيقة، من خلال ما توفره وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهذه الاخيرة تقوم بتحليل المشاكل وصناعة الحلول لها في مختلف الوظائف.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية؟

- المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: اساسيات عملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثالث: علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بتحسين عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى نجاح القرارات وسرعة اتخاذها وذلك من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، فاتخاذ القرار يعتبر وسيلة الفرد للقيام بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه فكل هذه العمليات تعتمد على قرار معين يجب اتخاذه في الوقت المناسب باختيار أفضل وأحسن بديل من البدائل.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

يعرف القرار اصطلاحاً على أنه: "هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو أداة للمفاضلة بين عدد من الحلول أو البدائل لمواجهة مشكلة معينة، تمهيدا لاختيار أفضلها وانسبها لعلاج مشكلة معينة" (ابو النجا و محمد، 2018، صفحة 149).

كما يعرفه بول باركون على انه: " شئى اختاره شخص ما او تراجع عن رأيه فيه بعد النظر في الامر وذلك بعد وجود عدة بدائل" (parcon, 2007, p. 01).

أما هارسون (Harrison) فعرفه على أنه: "اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارات يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته" (بترس، 2008، صفحة 37).

ان موضوع اتخاذ القرار يحظى باهتمام شديد من الدارسين والباحثين في العلوم المختلفة، وهذا الذي أدى إلى وجود عدة تعريفات لاتخاذ القرار، فقد عرف هوجكينسون (hodgkinson) عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تفاعلية بين البدائل المرشحة لحل المشكلة وما بين المختارين (Selectors) الذين يقومون بعملية الاختيار وترشيح أحد البدائل على الأخرى" (أبو لطيفة، 2013، صفحة 15).

كما عرفت على انها " عملية قلب الادارة وان مفاهيم النظرية للادارة يجب ان تكون مستمدة من منطقة الاختيار الانساني" (الأشهب، 2014، صفحة 101).

كما يعرفه مصطفى محمد احمد " أن هناك فرقا بين صانع القرار ومتخذه، فصانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار، أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والامكانيات المتاحة، أما متخذ القرار هو الذي يختار القرار الذي يناسبه، وفي ضوء الشروط الموضوعة مسبقاً" (ابو النجا و محمد، 2018، صفحة 149).

كذلك يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها:

"جوهر العملية الإدارية ومحور نشاطها، فهذه العملية منظمة ورشيدة، مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب، وهي عملية تقوم على مواجهة الموقف ومشكلات أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات اللازمة والكافية واختيار البديل الأكثر ملائمة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب" (هلايلي و نور الدين، 2019، صفحة 383).

ويوجد مصطلحين لابد من الإشارة إليهما إلا وهما اتخاذ القرار taking decision وصناعة القرار making decision. حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة جزء أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، وكما يمكن التمييز بين القرار وعملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما، حيث يمكن اعتبار الأول كنتيجة نهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار، وقد ذكر fitzgerald في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن الفصل بين السبب والنتيجة (fitzgerald, 2002, p. 09)

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار لها عدة سمات من بينها (احمد م.، 2003، صفحة 283):

1. أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- 2.؛ أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية لاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها؛
3. إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك عملية اتخاذ القرار وإنما يكون الأمر إجبارياً؛
4. إن اختيار البدائل لا يكون عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل؛
5. أننا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد عن الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ عليها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار،
6. إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وأثاره تكون في المستقبل.

كما تتمثل خصائص هذه العملية في كونها (الرحمن، 2017، صفحة 50):

- عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة أ أنها تمر من مرحلة الى مرحلة وباستمرار.
- انها عامة ، وهذا يعني انها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة، حيث تشمل جميع المناصب الادارية في المنظمات.
- تتأثر بالعوامل الانسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الاشخاص الذي يقوون باتخاذ.
- انها عملية تشمل عدة نشاطات، ولذلك ربما قد توصف بعض الاحيان بالقصد في نشاطات أخرى.

المطلب الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرار

ان كل فرد ومنظمة ينظر الى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في الوصول الى حلول للمشاكل التي تواجهها، وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف ادارة الاعمال كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات

التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات، فهي تمثل ادارة الأعمال الرئيسية التي يستخدمها المديرون . (الزعي و دويدن، 2016، صفحة 286).

حيث تعتبر هذه العملية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت بأنها قلب الإدارة، وان المفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، كما وصف المدير بأن متخذ القرارات، وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري" (كورتل و يوغليطة، 2010، صفحة 156).

ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار بمثابة محور العملية الإدارية، وان مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

وتعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين علمية متعددة كالمهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء.. الخ. (محسن، 2011، صفحة 256).

ويكمن فهم أهمية اتخاذ القرار في الادارة ببيان دورها وارتباطها بجوانب العمليات الادارية المختلفة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه.... الخ ونذكرها في النقاط التالية (خليل، 2009، صفحة 43):

1. **اتخاذ القرار والتخطيط:** التخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين ويسير طبقاً لقواعد معينة، خاصة وان الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالاهداف، وبأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، وتمتد الى اتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.
2. **اتخاذ القرار والتنظيم:** التنظيم الإداري يرتبط بعملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم العمل، وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد والإجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرار الى جميع اجزاء التنظيم.
3. **اتخاذ القرار والتوجيه:** ان الاهتمام بالفرد، وبالمناسخ الذي يعمل فيه، وتوجيهه نحو الاهداف وتصحيح انحرافاته او الاخطاء التي قد يقع فيها، يضع الادارة في مواقف عديدة تستدعي ان تتخذ القرارات الملائمة.
4. **اتخاذ القرار والرقابة:** الرقابة هي التاكد من تطبيق التعليمات والوامر في العمل، ان وجود انحرافات معينة على الاداء او عن الخطة الموضوعة، يلزم ان تكون هناك اجراءات تصحيحية، ولا يمكن عمل هذه الاجراءات بدون قرارات من الجهة التي لها حق الرقابة
5. **اتخاذ القرار والتنسيق:** يرى william french أن ارتباط التنسيق بعملية اتخاذ القرار يبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية في المؤسسة، لضمان حسن استخدامها.

ومنه يمكن القول ان عملية اتخاذ القرار هي عنصر من العناصر المهمة التي وجب التركيز عليها وذلك نظرا لأهميتها فهي تتميز بعدة خصائص ومزايا ولها أهمية بالغة للوصول الى الاهداف المسطرة، والتي تمر بعدة مراحل من اجل اتخاذ القرار النهائي وهذه القرارات تختلف من نوع الى اخر .

المبحث الثاني: أساسيات عملية اتخاذ القرار

في كثير من الأحيان نرى أن كتاب الإدارة يرون أن اتخاذ القرار هو عملية أساسية في الإدارة وذلك نظرا لضرورتها في عملهم حيث أنها تعتبر عملية متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فنتيجة لاتخاذ مختلف القرارات نستطيع ان نحدد ماينبغي عمله ومن سيقوم به وكيف ذلك وبالتالي تساعد في وجود ادارة ناجحة في المؤسسة عند اتخاذ القرار الصائب.

المطلب الأول: أنواع القرارات الإدارية

يوجد العديد من أنواع القرارات الإدارية نذكر منها (خليل، 2009، صفحة 103):

1. القرارات على أساس الهدف: تشمل مايلي
 - القرارات الفعالة: هي التي يتم على مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية، مفاهيم إستراتيجية، شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
 - القرارات غير الفعالة: التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.
2. قرارات مشكلة معينة والفرص السانحة: تتمثل في (خواجه، 2005، صفحة 89):
 - القرارات التي تتعلق بمشكلة معينة: يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات وذلك لحل مشكل قائم ومتوقع.
 - القرارات التي تتعلق بالفرص السانحة: يتم اتخاذ القرارات لاغتنام فرص سانحة، وغالبا ما تكون قرارات ايجابية.
3. القرارات حسب مصادرها: تتمثل في (عباس ع، 2012):
 - إدارة الإنتاج: تأخذ القرارات الإنتاجية المتعلقة بجودة الإنتاج وحجمه، والقرارات الرقابية على الجودة..
 - إدارة الأفراد: تأخذ القرارات التي تتعلق بشؤون الأفراد، والتدريب، والترقية والتعيين، والإجازات..
 - الادارة المالية: تأخذ كل القرارات المتعلقة بتدبير الأموال وأوجه صرفها على المشروعات، وتحديد مصادر التمويل.
 - ادارة التسويق: تأخذ القرارات التسويقية التي تتعلق بتحديد السوق وأساليب الترويج للسلعة وتحديد الاسعار
 - ادارة البحث والتطوير: تأخذ المتعلقة بالقرارات التطويرية والبحث العلمي التي تتعلق بابتكار سلعة جديدة او تطبيق اسلوب اداري جديد..
4. القرارات حسب المستويات الإدارية: نذكرها في مايلي (بلعجوز، 2010، صفحة 103):

- القرارات الإستراتيجية: على مستوى الإدارة العليا وهي تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة، كما تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع.

- القرارات التكتيكية: وهي تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء والتأكد من استخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

- القرارات التشغيلية: والتي تكون على مستوى المستويات التنظيمية والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات، منها إلى الاختيار بين البدائل، وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها.

5. القرارات حسب تنظيمها: وتشمل (موسى، 2010):

- قرارات شخصية: هي القرارات الفردية التي يتخذها المدير وتعكس ميوله وقيمه الذاتية، ولا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ القرارات الشخصية.

- قرارات تنظيمية: تمثل قرارات يتخذها المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها ويتمكن عن طريقها تفويض السلطة للآخرين.

6. القرارات حسب درجة التأكد: والتي يمكن تقسيمها الى (تركبي، 2009، الصفحات 94-95):

- القرارات في حالة عدم التأكد: يأخذ هذا النوع من القرارات عند عدم توفر معلومات فيما يتعلق بالحالات المتوقعة ولا بنسب احتمال حدوث كل من هذه الحالات.

- القرارات في حالة المخاطرة: في هذا النوع يتوفر لدى المدير بعض المعلومات التي تتعلق بالحالات المتعلقة ونسب احتمال حدوث كل منها.

- القرارات في ظل ظروف التأكد: بعض القرارات تكون المعلومات المتعلقة بها لدى متخذ القرار كاملة غير منقوصة، وفي هذه حالة يتخذ المدير القرار بدرجة كبيرة من الثقة.

5- القرارات الروتينية وغير روتينية: تشمل ماييلي (لعويسات، 2003، صفحة 64):

- القرارات الروتينية: تتمثل في القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمؤسسة، والتي يت تطبيق اجراءات ومعايير موضوعية بالنسبة لها.

- القرارات غير الروتينية: تظهر الحاجة اليها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة.

ويمكن تصنيفها بالشكل التالي (بونخله، 2007، صفحة 126):

- القرارات المبرمجة: هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد واجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة".

تعتبر العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات علاقة واضحة، حيث لو أخذنا المستويات العليا في المنظمة، نجد فيها قليل من البرمجة اذا تمت مقارنتها بالمستويات الدنيا، ودرجة الاجتهاد تكون أكثر في المستويات العليا.

- **القرارات غير المبرمجة:** وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفا، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن اتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها، وبالتالي يمكن القول ان هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمثل مراحل عملية اتخاذ القرارات في (بلحاج، 2016، صفحة 271):

1. تحديد المشكلة: عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة في هذه المشكلة؟

وتعتبر هذه الخطوة من أهم وأخطر الخطوات في عملية اتخاذ القرارات، ففي ضوء تحديد المشكلة بشكل دقيق يتوقف الحل، وعندما نفشل في تحديد المشكلة فان قرارنا قد لا يكون صائبا. (خليل، 2009، صفحة 40).

2- تحديد الهدف: فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار وقد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة. فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات وبالتالي فان القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا. وهنا لابد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديون في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

3- البحث عن البدائل: يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحرري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة، وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين. وقد يقتضي الموقف الذي يواجهه المدير بأن لا يتخذ قرارا، فعدم اتخاذ قرار قد يكون بحذ ذاته حلا أمثليا.

4- تقييم البدائل واختيار أفضلها: تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلا إلا في المستقبل لان هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بدائل نظرا لضيق الوقت المتاح. والخطورة تكمن بان هناك معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل. يفترض بالتقييم أن يقوم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من اجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل.

ويقوم متخذ القرار بتقويم البدائل من خلال تحديد مايلي (خليل، 2009، صفحة 41):

- قدرة البديل على مواجهة الشاملة للموقف أو المشكلة
- فترة مواجهة البديل للموقف أو المشكلة
- النتائج المترتبة على اختيار كل بديل الايجابية والسلبية منها
- تكلفة اختيار حل بديل، والقوت الذي تستغرقه
- درجة تقبل المنفذين لكل بديل.

اما بالنسبة لاختيار البديل الامثل يتم تحديد افضل بديل الذي يكون نتيجة عن تقييم البدائل وبالتالي يتم حينها اتخاذ القرار ويشترط في البديل المختار (خليل، 2009، صفحة 41):

- ان يكون سهل التنفيذ؛
- يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية من عادات وتقاليده، وقيم؛
- ان يكون قابلا للتطبيق العملي؛
- ان يسهم بفعالية في تحقيق الهدف؛
- ان يكون ممكن التنفيذ في الوقت المحدد؛
- ان يحظى هذا البديل بالقبول من قبل أفراد المؤسسة، وان يكون لديهم استعداد لتنفيذه.

5- تنفيذ القرار ومراقبته

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ. ذلك لان البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة و رقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار. وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال. بمعنى انه في هذه المرحلة ببساطة يتم اختيار البديل الملائم الذي يتوجب على رجل الادارة تبني هذا البديل واتخاذ قرارا لحل المشكلة ومن ثم تنفيذه، وكذلك لا بد من معرفة مدى تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذي أتخذ من أجله القرار" (بلحاج، 2016، صفحة 272).

ويتوقف نجاح تنفيذ القرار على عوامل عدة هي (عارف، 2009، صفحة 19):

- اتخاذ القرار السليم المناسب لمواجهة الموقف؛
- وجود أجهزة تنفيذ ذات كفاية عالية ومتفاهمة؛
- اختيار الوسيلة او وسائل التنفيذ الملائمة للهدف؛

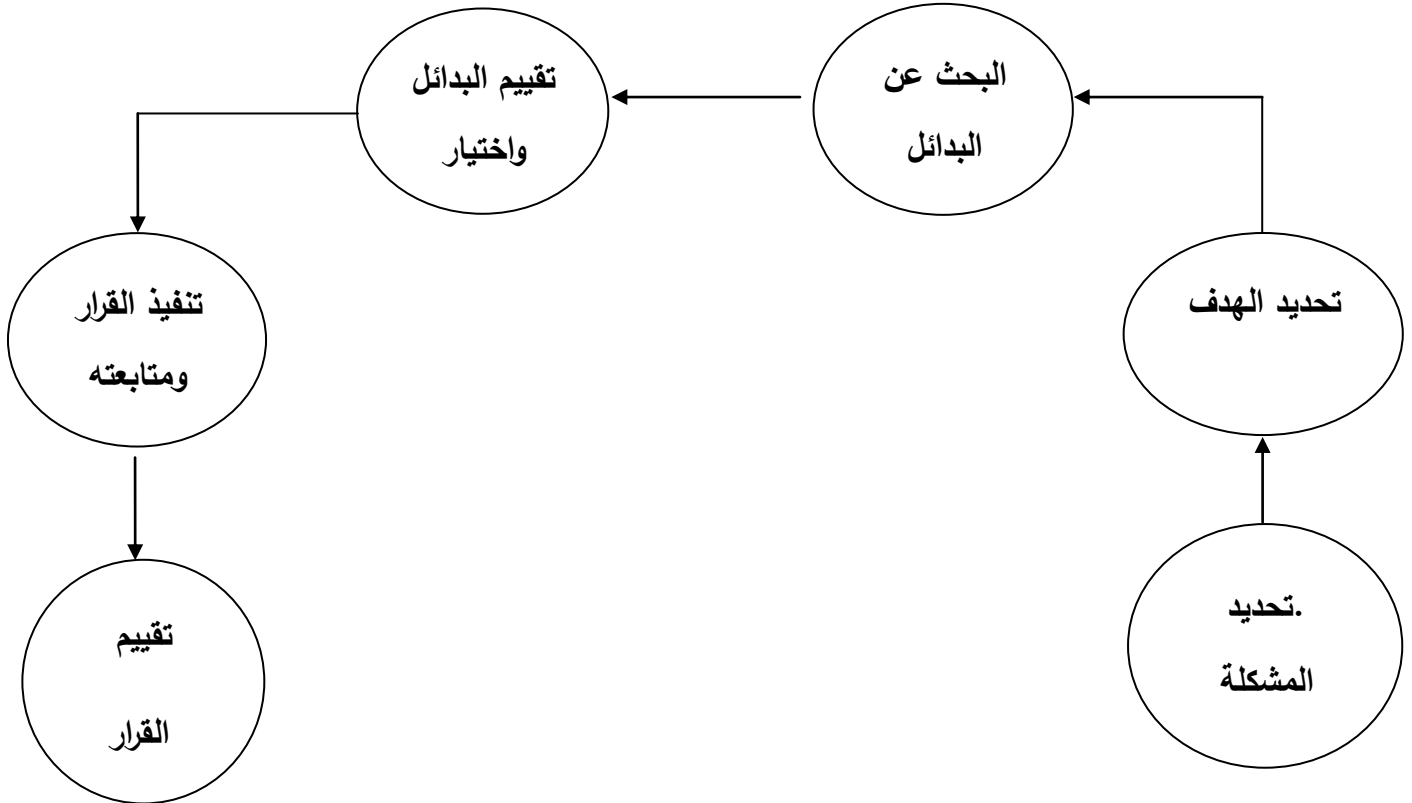
- وجود قدر كاف من المرونة، يمكن بواسطته مجابهة المتغيرات التي قد تنجم بعد تنفيذ القرار.

6. تقييم القرار

تتطلب القرارات ضرورة تقييمها من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية للقرار والغايات المنتظرة للتعرف على نواحي النقص والضعف في هذا القرار، للعمل على تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في العمل وذلك متى كان هذا التعديل جازم من الناحية القانونية" (خليل، 2009، صفحة 42).

ومنه يمكن ان نقوم بتوضيح المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: (عفيفي، 2014، صفحة 238)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

يوجد العديد من العوامل التي قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار بصفة عامة، نذكر منها (عبد الامام و كاظم، 2010، صفحة 173):

1. المهام والمسؤوليات والصلاحيات ضمن الهيكل التنظيمي: يعد التخصص ضمن الابعاد الهيكلية والذي يتم فيه تقسيم المهام الوظيفية على وظائف منفصلة، حيث يتم توزيع تلك المهام والمسؤوليات بشكل متناسق، الصياغة حيث يساعد التخصص الوظيفي العمودي على منح المديرين تحكما كاملا لجميع أنشطة القرار ومن ثم على الاهداف والمعايير التي توجه هذه القرارات. وقد تتمثل هذه العوامل في النقاط التالية:

- وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والادارة وكذلك الاقسام.
- عدم توفير نظام جيد للمعلومات، الاعتماد على المركزية، وحجم المنظمة الكبير.
- الاهداف العامة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة.

2-العامل المنطقي: يشير الى القرارات التي تبني على اساس عقلائي، وتستند هذه القرارات الى افتراضات عقلانية، فمن شان متخذ القرار ان يكون موضوعي ومنطقي، بناءا على مجموعة من الافتراضات المتمثلة بالمشكلة الواضحة والهدف المميز.

3.العامل الاجتماعي والانساني: الذي يتضمن متخلف التأثيرات الاجتماعية (الاسرة، الاقران) وقواعد الجماعة، حيث تؤكد القرارات الاستراتيجية على تطبيق الممارسات الاجتماعية لاتخاذ القرار عند تنفيذه بين افراد المنظمة، وتمثل العوامل الانسانية في:

- الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة؛
- عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين؛
- مدى قبول والافتناع بالقرار من طرف العاملين؛
- الذاتية والاعتماد على العواطف؛
- عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاتها؛
- عدم دراسة او تقييم للحلول يؤدي الى التسرع في تبني بدائل غير صائبة؛
- العادات والتقاليد والاعراف، السائدة في المؤسسة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.

4.العامل السياسي: وترى وجهة النظر السياسية بان اتخاذ القرار عملية مساومة شخصية لاختلاف الافراد حول اهداف المنظمة وقيمها واهمية المعلومات.

وهناك من قسم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الى (شتاتحة، 2009، صفحة 8):

- 1- **عوامل داخلية:** تبدأ من عملية التسيير بذاتها من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة وما يحيط بها من ظروف تميز البيئة الداخلية سواء كانت تأكد، مخاطرة أو عدم التأكد، كما أن هناك عوامل تخص متخذ القرار نفسه شخصية ونفسية، وعوامل تتعلق بخصائص المنظمة كمبادئ التنظيم، حجم المنظمة، درجة تطور نظم المعلومات الادارية..، كلها عوامل مركزها ثقافة المنظمة، او تكون متكاملة مع ثقافة المنظمة.

2- عوامل خارجية: منافسة، القوانين التشريعية، الظروف الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية، العادات والتقاليد (ثقافة)، التطورات التقنية، شروط الانتاج..

المطلب الرابع: معوقات عملية اتخاذ القرار

يوجد مجموعة من النقاط تعتبر كمعوقات لاتخاذ القرار سواء بالنسبة للعملية أو بالبيئة المحيطة ونذكر منها ما يلي (بشير، 2008، صفحة 290):

1. ضغوطات خارجية على متخذ القرار: تمارس ضغوطات خارجية على متخذ القرار لتحقيق الأهداف المطلوبة والمرغوبة دون الاهتمام باعتبارات وجوانب أخرى اللازمة لمراعاتها أثناء عملية اتخاذ القرار.
2. عدم قدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة: مما يجعله يختار حل أقل قيمة من الحلول الأخرى.
3. انعدام الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمؤوسين: بسبب انعدام الثقة وغياب مبدأ التعاون.
4. عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها: فالمؤسسة لا تعطي أهمية لاتخاذ القرار.
5. وجود البيروقراطية في التعامل: وهي هيمنة السلطة في أيدي معينة.
6. تناقض الأهداف والنتائج: قد تتناقض الأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها أو قد يتناقض نتائج عمل ما لتحقيق الأهداف مع الخطط وبرامج أهداف أخرى، ولهذا فان الإدارة قد تجد نفسها مضطرة للتغاضي عن تحقيق نتائج مثلى (تعلب، 2011، صفحة 327).

وكذلك ممكن ان تكون معوقات اتخاذ القرار تتمثل في (عامر و المصري، 2016، صفحة 198):

1. قصور البيانات والمعلومات: يرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من اهمها:
 - ان يكون القائمون على جمع المعلومات وترتيبها غير مؤهلين بهذه العملية بالاضافة الى ضعف نظام المعلومات؛
 - ان تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق؛
 - ان يكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.
2. التردد(عدم الحسم):وهو كثيرا ما يعرقل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويقصد به ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلي:
 - عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل؛
 - تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية؛
 - عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضى؛
 - الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالداتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

وبالتالي يمكننا القول انه حتى يتم التوصل الى قرار نهائي لابد من المرور بعدة مراحل اساسية والتي قد ينتج عنها انواع من القرارات المختلفة اما قرار صائب يحقق النجاح للمؤسسة أو قرار غير سليم قد ينتج عنه عدم التوصل الى الاهداف المسطرة.

المبحث الثالث: علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار

يتم الوصول إلى الأهداف المسطرة في المؤسسات عن طريق الفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية والتي تعتبر لها أهمية كبيرة في تحقيقها، خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبما تتميز به من دقة وسرعة يتم الاعتماد عليها في اتخاذ هذه القرارات، حيث تعتبر لها أثر جد فعال في التطوير وزيادة فعالية القرارات الإدارية في مختلف المؤسسات.

المطلب الأول: دور استخدام المكونات المادية في تحسين عملية اتخاذ القرار

تمثل المكونات المادية في الموارد المادية التي يتم استخدامها في معالجة البيانات، والتي تشمل الحواسيب وغيرها من الآلات الالكترونية وأوساط البيانات مثل الاوراق والاقراص المغناطيسية، والتي يتم استخدامها في الادارة من اجل نقل المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار، حيث تعتبر هذه المكونات وسيلة تساعد في عملية اتخاذ القرار اذا تم استخدامها بطريقة عملية صحيحة حيث ان نجاح عملية اتخاذ القرار مرتبط بتوفر المعلومات في الوقت المناسب وهذا لا يتحقق الا بالاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والتي من اهمها المكونات المادية الموجودة داخل المؤسسة" (بركة، 2012، صفحة 5).

وكما نرى في الوقت الحالي أصبحت عملية جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها في عالمنا المعاصر من أعقد وأصعب العمليات التي يتحتم على متخذي القرار الاعتماد عليها في أداء مهامهم المختلفة، حيث تؤكد التجربة الانسانية لمختلف العصور على أن غياب المعلومة أو نقصها أو عدم دقتها كان دائما العامل المشترك والرئيس في اتخاذ قرارات غير سليمة تؤدي الى الفشل والهزيمة عند ادارة اي من الصراعات وضياع الحقوق في أي عملية من عمليات التفاوض أو الفشل في تنفيذ أي مشروع من المشروعات، لذلك تعد المعلومات التي يتزود بها متخذ القرار عن طريق الموارد المادية الأساس في التوصل الى القرار المناسب وبطريقة سليمة، ولكن في نفس الوقت قد تكون هذه الاجهزة ليس لها الكفاية المطلوبة والخبرة والتجربة التي تؤهلها للقيام بهذه المسؤولية بالشكل السليم ، مما يؤدي الى تشويه المعلومات والتغيير في مضامينها (عارف، 2009، الصفحات 28-29).

المطلب الثاني: دور استخدام البرمجيات في تحسين عملية اتخاذ القرار

يقصد بالبرمجيات البرامج التي توجه وتدير المكونات المادية للحاسوب ومجموعة التوجيهات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات والتي تسمى إجراءات، وتعتبر لها اهمية في تحسين عملية اتخاذ القرار حيث انها توجه الافراد الذين يستخدمون نظام المعلومات، وتساعدهم في اتخاذ القرار الافضل وكمثال على ذلك التوجيهات الخاصة بملا الاستثمارات .. (الصباغ، 2000، صفحة 24).

وتنبع هذه الاهمية من كون ان البرامج تستخدم كأداة من اجل التنسيق ودعم العملية الادارية واتخاذ القرارات من جانب، وكأداة اتصال داخل المنظمة ومع البيئة المحيطة بها من جانب اخر. فالمنظمة امام عمليات التوسع والتنوع الإنتاجي، وامام عمليات التسويق والتمويل والحاجة للموارد البشرية وباقي الأنشطة، حيث انها تجد نفسها بحاجة الى وضع هيكلية مناسبة لهذه الأنشطة بالشكل الذي يضمن تدفق المعلومات من الوحدات المختلفة وتحليل هذه المعلومات و الاستفادة منها في تطوير اداء المنظمة بشكل عام وفي تطوير ادائها الاداري بشكل خاص، فالنشاط الاداري في منظمات الاعمال تربطه علاقة وثيقة جدا بالبرمجيات وتزداد هذه العلاقة قوة وتوثقا كلما زادت درجة الغموض وعدم الثقة التي تحيط بالقرارات الادارية ونتائجها المتوقعة (البحيبي، 2016، صفحة 155).

المطلب الثالث: دور استخدام قواعد البيانات في تحسين عملية اتخاذ القرار

في ظل التطورات المتسارعة في علوم البيانات والمعلومات، أصبحت البيانات الهائلة تشكل محورا اساسيا في معظم المؤسسات المهنية، وتسعى هذه المؤسسات الى تحسين الاستفادة من هذه البيانات بأكبر قدر ممكن، ليساعدها في دعم القرارات، منها على سبيل المثال مدى توافر البيانات المناسبة لاتخاذ القرار، وكذلك مدى دقة وصحة البيانات في ظل التدفق الهائل لها في الوقت الحالي وذلك لتعدد مصادر الحصول على البيانات. (مقناي و مقدم، 2019، صفحة 2).

ويمكننا تلخيص دورها في تحسين عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية (blogger, p. 25):

- ادارة جيدة للبيانات حيث تحفظ البيانات في مكان مركزي موحد لكل المؤسسة او المنظمة؛
- تقوم بتقديم تقارير مبنية على معلومات محدثة شاملة مما يساعد على اتخاذ قرارات سليمة؛
- تقدم للادارة الوسطى تقارير مفصلة جيدة يصعب الحصول عليها من نظام الملفات؛
- توفير في التكلفة نتيجة عدم تكرار البيانات؛
- توفر الجهد المبذول في ادخال البيانات نتيجة توحيد المدخلات لكل نظام فرعي ؛
- الاقلال من عدد الافراد العاملين في مركز المعلومات؛
- الاستجابة السريعة لاحتياجات المستخدمين.

المطلب الرابع: دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين عملية اتخاذ القرار

تخضع القرارات المتخذة لطريقة ونمط سلوك الافراد المسيرين الذين يستغلون المراكز القيادية المختلفة في المؤسسة، فالمسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالاعمال اذ هو المخطط، المراقب، المنسق لجهود الآخرين من اجل بلوغ غرض مشترك، ولا بد ان تكون لديه سلطة معينة، فلكل متخذ قرار سلطة رسمية محددة في نصوص تحوله ان تكون له علاقات مع مختلف الاعضاء داخل وخارج التنظيم، حتى يتمكن من الحصول على المعلومات التي تسمح له باتخاذ القرارات المثلى، وتتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وانماطه سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة، كالأوضاع العائلية، الاجتماعية، والاقتصادية، وتختلف درجة

هذا التأثير باختلاف نوعية المسيرين حيث ينتاب الارتباك بعض المديرين عند تحديد المشكلة او تحديد البدائل، وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار والبعض متسرع في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار" ويتمثل دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال مايلي (ملال، 2010، الصفحات 46-47):

- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية وجعل مواقفها وسلوكاتها أكثر ايجابية، هذا قد يؤدي الى الحرص عند اتخاذ القرار وتصحيح الاخطاء التي قد يتداركها متخذ القرار من ذي قبل وتحسينها.
- ان توفر الكفاءة في المورد البشري يعتبر ضروري بالنسبة للمؤسسات، لذلك تلجأ الى ادخال التكنولوجيا الحديثة واستخدام أساليب أكثر تطوراً مما لديها، من اجل استغلال الكفاءة لنجاح المؤسسة وهذا ما يضمن توفر معلومات دقيقة وعلى عمل منجز بكفاءة مما يسهل في اتخاذ القرارات بدقة.
- ان التوفر على موارد بشرية تواكب متطلبات الوظائف، ولها خبرة حول كيفية اداء العمل وعلى النتائج التي قد تترتب عن كل قرار هذا يجعل القرارات التي تتخذ سليمة وخالية من الاخطاء وتكون في تحسن مستمر.

المطلب الخامس: دور استخدام شبكات الاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار

تعد البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة فان البحث الدائم عن هذه البيانات والمعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الادارية في المنظمة، ومن المتفق عليه بين علماء الادارة على ان للبيانات والمعلومات اهمية في اتخاذ القرارات في المؤسسة ، حيث لا تزال مشكلة الادارة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال بمعنى القدرة على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث ان نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة، والعكس صحيح، فالقرارات لا يمكن ان تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على اساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من شبكات الاتصال المختلفة والتي تتكفل بنقل تلك البيانات والمعلومات الصحيحة اللازمة لمتابعة التنفيذ أولاً بأول، وتصحيح كل خطأ يوقع أو يوشك ان يقع ذلك بأن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الانحراف، وبالتالي ان القدرة على استخدام شبكات الاتصال في المؤسسة في كل المستويات تؤدي الى تحقيق القرار السليم" (سبيب، 2003، صفحة 34)

ومنه يمكننا القول ان الموارد البشرية والبرمجيات وشبكات الاتصال وقواعد البيانات دور في المنظمة وخاصة بالنسبة لمتخذي القرار فهي تؤدي الى اتخاذ قرار صائب وسليم والذي يعتبر الغاية من ظهورها وتساعد في تحسينه أكثر.

خلاصة الفصل

يظل موضوع اتخاذ القرار من المواضيع المشوقة وذلك نظرا لأهميته بالنسبة لكافة المنظمات وهذا ما استلزم دراسة كافة المستجدات التي قد تعمل على تطويره لتحسين فعاليته وفقا لمتطلبات متخذي القرار، حيث يعتبر تحسين القرارات من الامور الجد الهامة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم اتخاذ القرار من عدة وجهات نظر ثم تطرقنا الى أنواعه وأهميته والمراحل التي يمر بها من اجل الوصول الى قرار نهائي وكذلك تطرقنا الى اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار.

الفصل الثالث: دور استخدام تكنولوجيا
المعلومات والاتصال في تحسين عملية
اتخاذ القرار بالمقر الاداري لولاية –
بسكرة-

تمهيد

بعد أن تناولنا الشق النظري لدور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار، وحتى لا يكون هذا العمل معزولاً عن الواقع التطبيقي، تم إجراء الدراسة وذلك بتوزيع الاستبيان على موظفي مقر ولاية بسكرة وتحليلاً لنتائج المتحصل عليها بغرض التعرف على دور استخدام تكنولوجيا معلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الولاية، وهذا بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "spss" وتفسيرها بعد ذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

- المبحث الأول: تقديم مقر الولاية بسكرة.
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة عن المقر الاداري لولاية بسكرة ، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يقع مقر ولاية بسكرة في وسط المدينة، بمساحة قدرها 10856.17م يحده من الشمال ساحة الحرية، ومن الجنوب جنان بن يعقوب، ومن الشرق نزل ترونزات transatlantique ومن القرب حي سطر بن ملوك (زقاق بن رمضان).

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة محل الدراسة

تعددت المهام الخاصة بالمقر الاداري والتي يمكننا ان نعددتها في النقاط التالية:

- السهر على تلبية حاجات و رغبات المواطنين و هذا بتأمين الحقوق و الواجبات.
- تنفيذ القوانين و التنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون و مصالح الولاية.
- تقدم الحكومة تعليمات للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديرية و الأسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي و الثقافي للولاية
- التنسيق بين مختلف الأعمال و الخدمات التي تقوم بها المديرية و الأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- في إطار تكامل و انسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر و البلديات.
- المحافظة على النظام و الأمن و السلامة و السكنينة العمومية.
- التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بنزع الملكية و وضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية اجتماعية و تربية و رياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية و كذلك برامج التنمية القطاعية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يتكون الهيكل الإداري للولاية من (انظر الملحق رقم 02) :

1- الوالي:

وهو ممثل الدولية و مندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، الوالي و بصفته هيئة تنفيذية بالولاية، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداورات المجلس الولائي و يقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداورات، كما يطعه سنويا على نشاط مصالح الولاية، ومن اهم مهامه:

- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون.

-- يسهر الوالي على إقامة و حسن تسيير مصالح الولاية و مؤسساتها العمومية و يتولى أعمالها و مراقبتها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

- يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه مادامت الحالات التي يكون فيها طرفا نزاع الدولة و الجماعات المحلية.

- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.

- يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

2- الديوان:

هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة، و تحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة و تنفيذ مهامه بالولاية و في هذا الإطار مكلف بما يلي:

- العلاقات الخارجية و البروتوكولات.

- العلاقات مع أجهزة الإعلام و الصحافة.

- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الشفرة.

يساعده خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان و يتم توظيفهم بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية المكلف بالداخلية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

3- الامانة العامة:

هي تحت إشراف الوالي ، ويمكن تنظيم هيكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر.

وحسب المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 تتمثل مهمة الأمين العام فيما يلي:

-السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري.

-متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.

-تنسيق أعمال المديرين في الولاية.

-تنشيط على الهياكل المكلفة بالتوثيق و الأرشفة و التركيب و التنسيق فيما بينها.

-متابعة عمل أجهزة الولاية و هيكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد و مراقبتها و على هذا الأساس ، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضوا أو عد أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة و التي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال.

و تتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب و هي:

أ- مصلحة التلخيص:

هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية إبتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعة دورية و دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل ، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية "P.S.D" أو المخططات التنموية البلدية. "P.C.D"

تقوم بمتابعة دوريا و ذلك بعد تسجيل مشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، و لا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:

-اقتراح للمشروع (تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري....)

-عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية و هي دراسة المشروع.

-الانطلاقة في إنجاز المشروع و الذي بدوره يمر بعد مراحل تحضيرية و متابعة المشروع بدقة.

و مصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب و هي:

- مكتب الصفقات العمومية: يقوم بتحضير و متابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، و يقدم تقارير للأمانة العامة.

- مكتب التنسيق: و يقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية و ضمان تنظيم و متابعة أعمال الجان التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

- مكتب التنظيم: يقوم بدراسة و تقديم إقتراحات من أجل سير الأفضل للمديريات و تسهيل الطرق لتحسين شروط و طرق العمل.

ب- بمصلحة التوثيق: تتكون هذه المصلحة من مكتبين:

- مكتب التوثيق و بنك المعلومات: هو المكتب الذي يتهم بجمع و نشر و إستغلال كل وثيقة إدارية نشرية و التي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولاية.

- تكوين و تسيير القاعدة الوثائقية للولاية.

- تحضير و إنجاز و نشر المجلات و نشره إعلامية داخلية للولاية.

- إنجاز دلائل إحصائية Monographie اجتماعية او اقتصادية او ثقافية حول الولاية و العمل على تحليلها.

- تكوين بنك المعطيات و العمل على تحيينه الدائم.

- مكتب التلخيص: يقوم بالجمع و التحليل لغرض التنسيق بن البرامج و النشاطات السنوية للمديريات الولاية و تنظيم سير المعلومات.

ج- مصلحة الأرشيف و المحفوظات: تتكون هذه المصلحة من مكتبين:

- مكتب الإعلام و المساعدة: يقوم ببيث و نشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة و حفظ و سير الأرشيف و مساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم.

- مكتب الحفظ: يقوم بحفظ العقود، الملصقات، الوثائق، و المنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.

4- مديرية الإدارة المحلية: تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مكاتب هي:

أ- مصلحة الميزانية و الممتلكات: و هي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة و هي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب ميزانية الدولة: يتم بتحضير ميزانية الولاية و تقسيمها على القطاعات المعنية به، و تكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر من بينها ولاية المدية، و تقوم الولاية بدورها بتوزيع

على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد ، خدمات اجتماعية، ترميم مباني الدولة.....إلخ.

- مكتب ميزانية الولاية: و تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا: شراء ألبسة لحراس الأمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية..إلخ.

- مكتب الممتلكات: و هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، و تتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية و دوائرها و بلدياتها : فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حضيرة السيارات.....إلخ.

ب-مصلحة المستخدمين في الولاية: هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكاتبين:

- مكتب تكوين و تسيير موظفي الولاية: و هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، و متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، و تقديمها للتأشير، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الدرجة و في الرتبة، و هذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

- مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات: تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية و الرقابة عن طرق توجيهات و تعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، و كذلك تبلغ لهم كل النصوص و التعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

ج- مصلحة التنشيط المحلي: تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية و الإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها، ودراسة الميزانية و مراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك العقارية، المنقولة.وتتكون المصلحة بدورها من مكاتبين:مكتب ميزانية و ممتلكات البلديات ومكتب الصفقات و البرامج.

5- مديرية التنظيم و الشؤون العامة: هي المسؤولة على:

-ضمان تنفيذ و تطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية و تنظيمية).

- ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداورات المجلس الشعبي الولائي و المجالس الشعبية البلدية).

- ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية و البلديات التابعة لها.

و تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

أ- مصلحة التنظيم العام:

- مكتب التنظيم

- مكتب التنسيق

- مكتب الصفقات

ب- مصلحة تنقل الأشخاص -: وهي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية و الخدمة الوطنية و الأجانب و تنقل الوطنيين و تتكون من ثلاثة مكاتب و هي كالتالي:

- مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية: ويتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات و متابعتها و هذا بتلقيه للإحصائيات الخاصة بالبلديات لكل ثلاثة أشهر (ميلاد - زواج - وفاة) و يقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية .. الخ

- مكتب تنقل الوطنيين: وهو مكتب يتكفل بوثائق الهوية و السفر لفائدة المواطنين.

- مكتب تنقل الأجانب: يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب هند تنقلهم و إقامتهم و كذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية و التجارية حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإيجاز بطاقات الإقامة للأجانب.

ج- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات: وتتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية و المنازعات للولاية و المديرية المجلس الولائي (المجلس التنفيذي) سابقا، و تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

-مكتب نزاع الملكية و المنازعات:

و يتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة و يقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية بهذه العملية مع مديريات المجلس الولائي التي يتبعها المشروع كالطرق و الري و الفلاحة و في مجالات أخرى كالصحة و التجارة و أملاك الدولة و غيرها، كما أن هذا المكتب من صلاحياته دراسة و متابعة المنازعات التي تكون بين الولاية و المواطنين هم مصلحة و بينهم و بين مديريات المجلس الولائي المعنية بك عملية لاسيما ما تعلق منها بنزع الملكية لأجل المنفعة العامة، حيث المنازعات تصل أحيانا إلى القوائم في حالة رفض المواطنين الذين انتزعت منهم الأراضي للفائدة العامة لاسيما فيما يخص منحه التفويض التي يكثر فيها الطعن لدى العدالة كون أن تقويم مصالح أملاك الدولة لم يرضيهم مما يلجئوا إلى العدالة لإعادة النظر في التقويم المالي.

-مكتب العقود الإدارية و المداورات الولائية: و يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي فائدة الولاية و كل مديريات المجلس الولائي و هذا لأجل تنفيذها كما يتابع المداورات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي و التي يتم

تجسيدها بواسطة قرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و غيرها في المجالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.

-مكتب العقود الإدارية و المداولات البلدية:

و يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع مجالات التنمية المحلية و كذلك مداولات البلديات و مدى تطبيقها و تجسيدها و تخص هذه المداولات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و غيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بالمصلحة العامة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة و سنحاول توضيح ذلك كالآتي:

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

قصد إجراء الدراسة الميدانية ثم إتباع المنهجين الوصفي و التحليلي والذين يساعدان على تحقيق أهداف البحث، مع تحديد المجالات المختلفة لهذه الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة من المكونات الأساسية للدراسة الميدانية، فهو من المتطلبات الضرورية للبحث الميداني، و في دراستنا هذه يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع إدارات مقر الولاية بسكرة وهو المجتمع الكلي الذي اعتمد عليه خلال فترة إنجاز الدراسة، وبما أن موضوعنا يركز بالأساس على دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار، فقد اعتمدنا على المسح الشامل لكل مفردات المجتمع والبالغ عددهم 47 اطارا، وقد قمنا بتوزيع 47 استمارة ، تم استرجاع 36 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، أي بنسبة 76.60%، والجدول التالي يوضح الاستبانة الموزعة على مجتمع الدراسة:

الجدول رقم(02): الاستبانة الموزعة والمسترجعة من مجتمع الدراسة

الاستبانة	التوزيع التكراري	النسبة
الإستبانة الخاضعة للتحليل	36	76.60%
الإستبانة المستبعدة	0	00%
الإستبانة غير المعادة	11	23.40%
الإستبانة الكلية	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: أدوات جمع البيانات

قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع المعلومات طوال مرحلة الدراسة الميدانية ندرجها في النقاط التالية:

1-الاستبيان

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات الميدانية، كما أنها لوسيلة العملية التي تسهّل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة وبأقل تكلفة، حيث يمكن تعريفه على أنه " وسيلة أو أداة لجمع المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين تهدف دراسته إلى معرفة الممارسات الحالية واستطلاعات رأي الأفراد "كما يعرف على أنه عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة سلفا في شكل استمارة يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها من خلال اختيار أحد البدائل المتاحة" (أوسرير و بوعافية، 2010، صفحة 103).

2-السجلات والوثائق

اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة بمايلي:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور مقر الولاية بسكرة.
- بيانات حول العدد الإجمالي لموظفين في الولاية.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي لمقر الولاية وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.

ثالثا: تصميم أداة الدراسة

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من عبارات موجهة لأفراد عينة الدراسة.

وقد تم إعداد الإستبانة والتي تتكون من ثلاثة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن هذا المحور بيانات عامة لتعبئة الاستمارة لأفراد مجتمع الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى التحكم بجهاز كمبيوتر.
- **المحور الثاني:** تناول هذا المحور عبارات موجهة لأفراد مجتمع الدراسة من أجل معرفة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتم تقسيم هذا المحور إلى 5 أبعاد كما يلي:
- **البعد الأول:** الموارد المادية.
 - **البعد الثاني:** البرمجيات.
 - **البعد الثالث:** قواعد البيانات.
 - **البعد الرابع:** شبكات الاتصال.
 - **البعد الخامس:** الموارد البشرية.
- **المحور الثالث:** تناول هذا المحور عبارات موجهة لأفراد مجتمع الدراسة، وناقش عملية اتخاذ قرار ويتكون من 8 عبارات. وقد صمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت (LIKERT) المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة أفراد المجتمع لعبارات الجزء الثاني والثالث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): توزيع ليكرت الخماسي (LIKERT)

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصّل عليها من الاستبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم تحليل البيانات المجمّعة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistique Package For Social Sciences** والذي يرمز له بالرمز (spss) طبعة 20 (ver-20) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1- المدى: استخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس لكارث الخماسي المستخدم في المحاور الثلاث من الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0,8=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1,8=1+0,8) وهكذا أصبح طول الفئات كمايلي:

جدول رقم(04): توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئات	درجة القبول
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,79	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى 2,59	منخفضة
محايد	3	من 2,60 إلى 3,39	متوسطة
موافق	4	من 3,40 إلى 4,20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: (عبد الفتاح، 2008، صفحة 540).

- 2- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.
- 3- المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- 4- الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي.
- 5- معامل ارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.
- 6- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الثبات لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة الصدق الظاهر والبنائي لها وهذا على النحو التالي:

أولاً: ثبات فقرات الإستبانة

قد أجرينا خطوات الثبات على مجتمع الدراسة بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (05) معامل ثبات الابعاد (طريقة ألفا كرونباخ)

المعامل ألفا كرونباخ	العنوان	البعد
0.709	الموارد المادية	الأول
0.834	البرمجيات	الثاني
0.848	قواعد البيانات	الثالث
0.891	الموارد البشرية	الرابع
0.906	شبكات الاتصال	الخامس

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يبين الجدول رقم (5) ان معاملات ثبات الابعاد حيث أن قيمة البعد الأول لكل العبارات هي 0.709، اما قيمة عبارات البعد الثاني فتقدر ب0.834، وقيمة البعد الثالث هي 0.848، وقيمة البعد الرابع هي 0.891 اما قيمة البعد الخامس هي 0.906 مما يدل على أن معامل كرونباخ في كل الابعاد قوي وبالتالي فهذا يدل على الثبات الكبير.

الجدول رقم (06) معامل الثبات الكلي (طريقة ألفا كرونباخ)

المعامل ألفا كرونباخ	العنوان	المحور
0,958	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الأول
0,703	عملية اتخاذ القرار	الثاني
0,950	جميع المحاور	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الثبات الكلي حيث أن قيمة المحور الأول لكل العبارات هي 0.958، وقيمة المحور الثاني هي 0.703، اما قيمة جميع المحاور فهي تقدر ب 0.950 مما يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة مما أثبت صحة استخدام الإستبانة وصلاحيته.

ثانيا: صدق أداة الدراسة (الإستبانة)

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقدم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين هما:

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

عرضت أداة الدراسة على اثنين من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة (انظر الملحق رقم 02)، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمين تم اجراء التعديلات التي اتفقا عليها.

-صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة(الصدق البنائي): تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 36 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد من كل محور التابعة له كما يلي:

أ-الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:تكنولوجيا المعلومات والاتصال

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: الموارد المادية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (07) الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: الموارد المادية

الرقم	الفقرة	معاملات الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تلجأ المؤسسة إلى استخدام الاجهزة والمعدات لمعالجة إخفاقات العمل	0.489**	0,002
2	تساهم أجهزة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بمؤسستكم في تسريع إنجاز المهام	0,671**	0,000
3	تعتمد المؤسسة على تحديث وتطوير الاجهزة والمعدات بصفة مستمرة	0,640**	0,000
4	تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام الأجهزة والمعدات على مستوى جميع إداراتها	0,860**	0,000
5	استخدام اجهزة تكنولوجيا المعلومات يقلل من حالات التهرب من العمل	0,729**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين عبارات من البعد الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية كل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: البرمجيات

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (08)الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني البرمجيات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توفر المؤسسة برمجيات نظم التشغيل حتى يقوم الحاسوب بعمله على أكمل وجه	0,822**	0,000
2	توفر المؤسسة الدعم المادي لتطوير البرامج الالكترونية	0,835**	0,000
3	تستخدم المؤسسة برمجيات تمتاز ببساطتها لإتاحة استخدامها من قبل العاملين	0,818**	0,000
4	تساهم البرمجيات في حل بعض مشاكل الموظفين	0,706**	0,000
5	توفر المؤسسة برمجيات حديثة تساعد على رفع أداء العمل	0,697**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05، مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: قواعد البيانات

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (09) الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث قواعد البيانات

الرقم	الفقرة	معاملات الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة لمختلف الوحدات والأقسام	0,875**	0,000
2	توفر المؤسسة نظاما يحتوي على قاعدة بيانات تساعد على استرجاع المعلومات في حالة فقدانها	0,838**	0,000
3	يتم تحديث قاعدة البيانات بشكل مستمر	0,826**	0,000
4	البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات متاحة لكافة العاملين	0,482**	0,003
5	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تساعد على عدم تكرار المعلومات والبيانات	0,907**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع: شبكات الاتصال

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (10) الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع شبكات الاتصال

الرقم	الفقرة	معاملات الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت لأداء مهامها.	0,815**	0,000
2	تستخدم المؤسسة البريد الإلكتروني للاتصال بالمؤسسات الأخرى.	0,816**	0,000
3	يوجد في المؤسسة اتصالات الكترونية جديدة توفر (الأمن وجودة المعلومات للموظفين)	0,905**	0,000
4	تسهل الوثائق الإلكترونية الخاصة بالموظفين في الحصول على المعلومات بدقة	0,807**	0,000
5	يتم الاستعانة بالبريد الإلكتروني كوسيلة لمراسلة العاملين و اصدار	0,835**	0,000

		الاوامر
--	--	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس: الموارد البشرية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (11) الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	معاملات الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تستخدم المؤسسة الاتصال الالكتروني لاستقطاب المهارات الجديدة	0,779**	0,000
2	من خلال تقنية المعلومات والاتصالات يتم تنفيذ اعمال مصلحة الموارد البشرية	0,828**	0,000
3	توظف المؤسسة أفرادا مؤهلين علميا وعمليا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.	0,883**	0,000
4	يوجد في ادارتكم مختصين لتصميم ومحاولة تطوير البرمجيات	0,910**	0,000
5	قللت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية من الوساطة	0,863**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث عملية اتخاذ القرار

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (12) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث عملية اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	معاملات الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	0,607*	0,000
2	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه	0,542*	0,001
3	ألتزم بتنفيذ القرار الذي اتخذه	0,617**	0,000
4	أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه	0,776**	0,001
5	أقوم ببناء قراري على أساس خبرتي والمعلومات المتوفرة لدي.	0,622**	0,000
6	أقوم بتحديد الأهداف التي أربغ في تحقيقها قبل اتخاذ القرار	0,698**	0,000
7	أستفيد من خبرات الآخرين عندما اتخذ أي قرار	0,380**	0,022
8	أهتم بتحديد أضرار أي قرار سوف أتخذه	0,645**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص المجتمع، واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

يتضمن المحور الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وسيتم التطرق لها وتحليلها. يمكن توضيح خصائص مجتمع الدراسة وفق ما يوضحه الجدول:

جدول رقم (13) يوضح خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

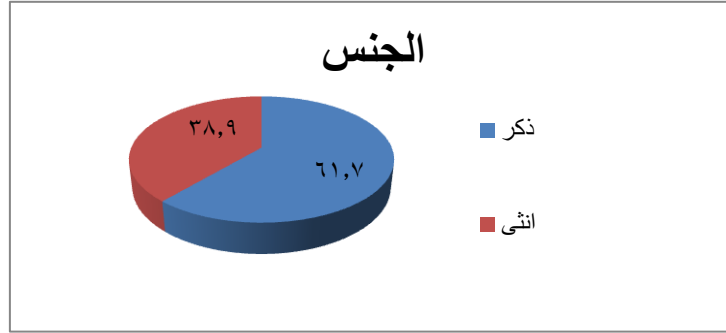
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	61.1%
	أنثى	14	38.9%
	المجموع	36	100%
العمر	اقل من 30 سنة	12	33.3%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	18	50%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	4	11.1%
	من 50 سنة فأكثر	2	5.6%
	المجموع	36	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	5	13.9%
	تقني سامي	6	16.7%
	ليسانس	15	41.7%
	مهندس	1	2.8%
	ماستر	9	25%
	دكتوراه	-	-

-	-	شهادة دراسات عليا متخصصة PGS	
%100	36	المجموع	
%27.8	10	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%33.3	12	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
%22.2	8	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
%16.7	6	15 سنة فأكثر	
%100	36	المجموع	
%2.8	1	ضعيف	التحكم في الاعلام الآلي
%47.2	17	متوسط	
%50	18	جيد	
%100	36	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

أولاً: الجنس

الشكل رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



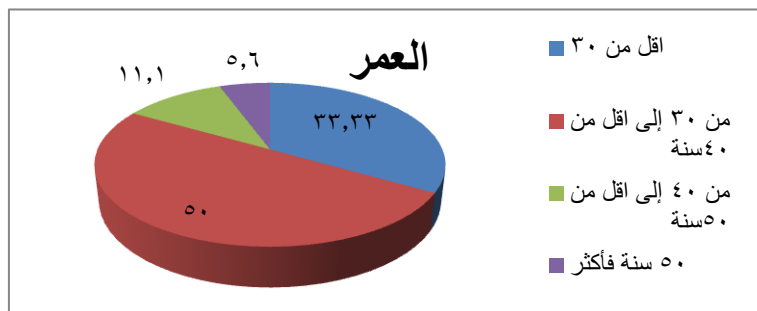
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 22 ذكراً أي ما يعادل 61.1% في حين بلغ عدد إناث 14 ونسبة مقدارها 38.9%.

من خلال اجابات المبحوثين نلاحظ انه هناك فرق او تفاوت بين جنس الذكر والانثى، وذلك نظرا للمناصب التي يشغلونها في الولاية، حيث ان المناصب العليا تحتاج الى مسؤولية كبيرة والى الحضور الدائم والى التنقل داخل الولاية وخارجها وهذا ما قد لا يتوافق مع الاناث احيانا نظرا لقيم المجتمع ورائه، ولذلك نجد ان بعض الاناث لهم صعوبة في الالتحاق بالجامعات والمعاهد عكس الذكور تكون متاحة لهم ولهم فرص اكبر بالحصول على الشهادات.

ثانياً: العمر

الشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب العمر



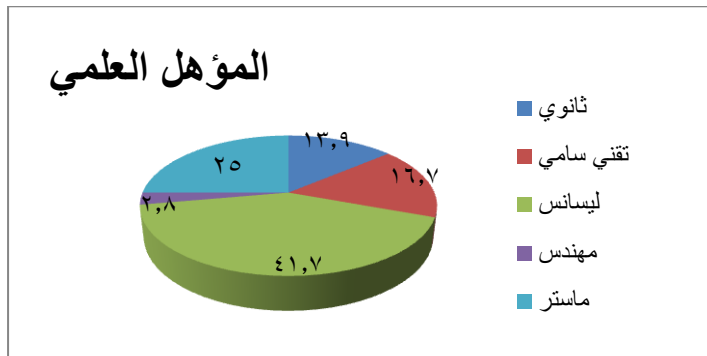
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 18 فردا وبنسبة مقدارها 50% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 12 فردا وبنسبة تقدر 33.3% ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة حيث بلغ عددهم 4 وبنسبة مقدارها 11.1% وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 50 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 2 وبنسبة مقدارها 5.6%.

وبالتالي فإن أغلب المبحوثين متقدمين في السن وذلك نظرا لكون المناصب التي يشغلونها تحتاج إلى خبرة في العمل وتحتاج إلى جهد والقدرة على تحمل المسؤولية .

ثالثا: المؤهل التعليمي

الشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



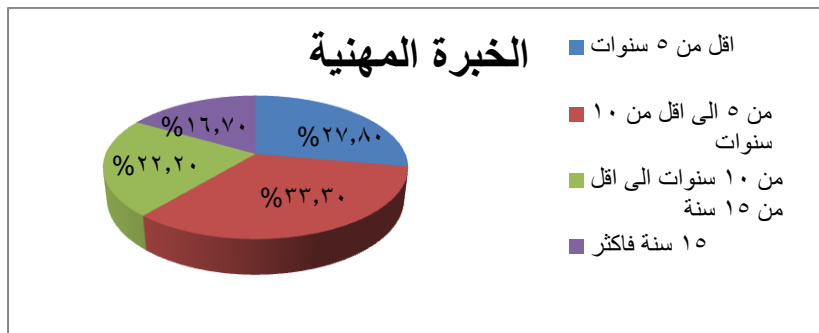
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم فئة المستوى الدراسي ليسانس حيث بلغ عددهم 15 فردا وبنسبة 41.7%، ثم تليها فئة المستوى الدراسي ماستر حيث بلغ عددهم 9 وبنسبة تقدر 25%، ثم تليها فئة المستوى الدراسي تقني سامي حيث بلغ عددهم 6 و بنسبة تقدر 16.7%، ثم تليها فئة المستوى الدراسي ثانوي حيث بلغ عددهم 5 وبنسبة تقدر 13.9% ثم في المرتبة الأخيرة الفئة الدراسية مهندس حيث بلغ عددهم فرد واحد وبنسبة 2.8%، اما مستوى دراسي دكتوراه و شهادة دراسات متخصصة لا يوجد اي موظف متحصل على هذا المؤهل.

نمن خلال اجابات المبحوثين وبالمقارنة مع الدراسات السابقة التي تم فيها القيام بدراسات بنفس المجال المكاني نلاحظ ان مجال المستوى التعليمي لاطارات الولاية قد تحسن خاصة بالنسبة للمستوى التعليمي ليسانس، حيث ان المؤسسات اصبحت تحتاج لموظفين يتميزون بمعرفة أكثر وذلك نظرا للتطورات التي تحدث على المستوى المحلي والعالمي وذلك لمواكبة التغيرات.

رابعا: عدد سنوات الخبرة المهنية

الشكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



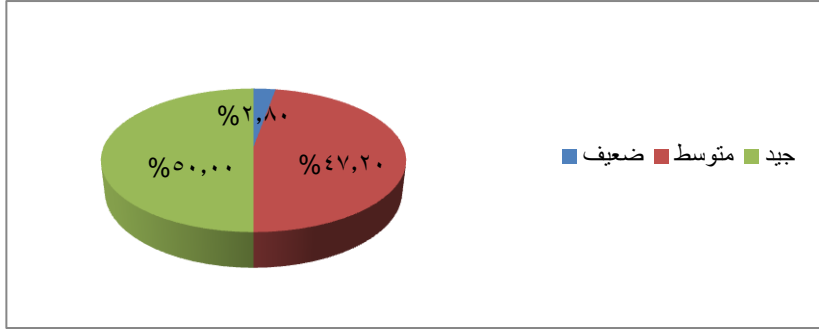
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب الموظفين هم ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 12 فردا وبنسبة مقدارها 33.3%، ثم تليها الفئة اقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 10 أفراد وبنسبة مقدارها 27.8%، ثم تليها للفئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة حيث بلغ عددهم 8 أفراد وبنسبة مقدارها 22.2%. ثم المرتبة الأخيرة الفئة الخبرة 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 6 فردا بنسبة مقدارها 16.7%.

المناصب العليا التي يشغلها الموظفون تتطلب منهم بأن يكونو على دراية باختصاصهم ووفقا لما اجاب به المبحوثين فان اغلبهم ذوي خبرة جيدة، وهذا ما يجب ان يتميزو به، والذي يجعل منهم اصحاب معرفة مروا على تجارب سابقة تجعل لهم القدرة على استخدام مناصبهم استخداما سليما ووفقا لحدود عملهم.

خامسا: مستوى تحكم بجهاز كمبيوتر

الشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب مستوى تحكم بجهاز كمبيوتر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من مستوى التحكم الجيد في كمبيوتر بلغ عددهم 18 فردا ونسبة مقدارها 50%، ثم يليها مستوى التحكم المتوسط في كمبيوتر حيث بلغ عددهم 17 فردا ونسبة مقدارها 47.2%، ثم المرتبة الأخيرة مستوى التحكم الضعيف في كمبيوتر حيث بلغ عددهم فردا واحدا بنسبة مقدارها 2.8% .

نظرا لتطور الذي تعرفه المؤسسات المحلية والعالمية حاليا في التكنولوجيا، فانه لا بد من كل موظف ان يكون على معرفة في استخدام الحاسوب وخاصة لمن لهم مسؤولية كبيرة وعمال يتزووسوهم، فانه لا بد من توفر الحاسوب وذلك لتقليل من التكاليف للمؤسسة، ومن اجل تسريع المهام، ونلاحظ من خلال النتائج ان المؤسسة تتوفر على موظفين لهم مستوى تحكم جيد في الحاسوب وهذا ما تم ملاحظته في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة.

أولا: تحليل فقرات الإستبانة

- 1- تحليل فقرات متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال: سنحاول الإجابة على السؤال المطروح: "ما هو مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة محل الدراسة؟" و ذلك من خلال الجداول الموالية التي تحوي المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية و اتجاه المبحوثين أي آرائهم حول العبارات و الابعاد .

أ- تحليل فقرات البعد الأول الموارد المادية

الجدول رقم(14)تحليل عبارات البعد الأول الموارد المادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
1	تلجأ المؤسسة إلى استخدام الاجهزة والمعدات لمعالجة إخفاقات العمل	3,08	1,131	41.7	موافق	4
2	تساهم أجهزة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بمؤسستكم في تسريع انجاز المهام	3,86	1,046	66.7	موافق	1
3	تعتمد المؤسسة على تحديث وتطوير الاجهزة والمعدات بصفة مستمرة	2,94	1,308	44.4	موافق	5
4	تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام الأجهزة والمعدات على مستوى جميع إداراتها	3,56	1,252	41.7	موافق	2
5	استخدام اجهزة تكنولوجيا المعلومات يقلل من حالات التهرب من العمل	3,28	1,385	33.3	موافق	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

1- في العبارة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3,083 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 41.7 بأن " المؤسسة تلجأ إلى استخدام الاجهزة والمعدات لمعالجة إخفاقات العمل " بانحراف معياري بلغ 1,131 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 4.

حيث يعتبر الاخفاق من الامور التي قد يواجهها الموظف في عمله وخاصة عندما لا تتوفر له الوسائل المتاحة التي تساعده على النجاح والتميز، ومن بين هذه الوسائل هي الاجهزة والمعدات، وهذا ما قد اجاب عليه اغلب موظفين المقر الاداري، حيث ان المؤسسة لا تستعين بهذه الوسائل لحل الاخفاقات ولا توفرها بشكل كبير رغم ان اساس نجاح وتقدم المؤسسة يتعلق بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة وهذا لا يتوفر الا بوجود اجهزة ومعدات متطورة تساعد على نقل المعلومات بدقة.

- 2- في العبارة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3,861 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.20]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 66.7 بأن " تساهم أجهزة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بمؤسستكم في تسريع انجاز المهام " بانحراف معياري بلغ 1.046 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 1 باعتبار ان الهدف الاساسي من تكنولوجيا المعلومات هو توفير المعلومات بكثرة كذلك من مهامها هو المساهمة في تسريع المهام من خلال انها توفر الوقت والجهد وتساعد في اصدار مختلف الاوامر في الوقت المناسب خاصة بالنسبة الى المسؤولين فهم بحاجة الى توفر هذه الوسائل بكثرة، نظرا لكثرت مسؤولياتهم وهذا ما قد اجاب عليه المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- في العبارة رقم (3) : بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 2,944 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.4]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 44.4 بأن " المؤسسة تعتمد على تحديث وتطوير الاجهزة والمعدات بصفة مستمرة" بانحراف معياري بلغ 1.308 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 5 ونظرا للتطور الذي عرفه العالم في الوقت الحالي في تكنولوجيا المعلومات، اصبح من الصعب على المؤسسات مواكبة التغيرات، ولكن مع هذا فانها تحاول ان تتكيف مع الوقت الحالي، ونظرا للنتائج المعروضة في المؤسسة محل الدراسة نلاحظ انها لا تقوم بالتحديث باستمرار، وهذا ما قد يعرقل نجاحها مقارنة بالمؤسسات الاخرى نظرا لعدم وجود ما قد يساعد المسؤول في اداء عمله.
- 4- في العبارة رقم (4) : بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3,555 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 41.7 بأن "تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام الأجهزة والمعدات على مستوى جميع إداراته". بانحراف معياري بلغ 1.252 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 2 مما يدل على أن تعميم الاجهزة والمعدات في جميع مستويات الادارة تعتبر خطوة مهمة بالنسبة للمؤسسة حيث انها تسمح بالاطلاع على كل المعلومات اللازمة التي قد تساعد الموظف المسؤول في اصدار الاوامر وحل المشاكل بطريقة سهلة ودقيقة.
- 5- في الفقرة رقم (5) : بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3,277 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.4]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 33.3 بأن "استخدام اجهزة تكنولوجيا المعلومات يقلل من حالات التهرب من العمل". بانحراف معياري بلغ 1.385 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 3 من خلال نتائج المبحوثين يتضح لنا ان تكنولوجيا المعلومات لا تقلل من حالات التهرب من العمل في المؤسسة محل الدراسة وهذا نظرا لأنها لا تتوفر بكثرة، لان تكنولوجيا المعلومات توفر الجهد والارهاق الذي قد يسبب من ملل وتعب الموظف وبالتالي يتخذ حجاج لتهرب من العمل من اجل كسر الروتين اليومي.

ب-

تحليل فقرات البعد الثاني: البرمجيات

الجدول رقم (15) تحليل عبارات البعد الثاني البرمجيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
01	توفر المؤسسة برمجيات نظم التشغيل حتى يقوم الحاسوب بعمله على أكمل وجه.	3,31	1,283	52.8	موافق	4
02	توفر المؤسسة الدعم المادي لتطوير البرامج الالكترونية	3,36	1,290	36.1	موافق	3
03	تستخدم المؤسسة برمجيات تمتاز ببساطتها لإتاحة استخدامها من قبل العاملين	3,61	1,153	47.2	موافق	2
04	تساهم البرمجيات في حل بعض مشاكل الموظفين	3,97	1,108	41.7	موافق	1
05	توفر المؤسسة برمجيات حديثة تساعد على رفع أداء العمل	2,89	1,282	30.6	غير موافق	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

1- في العبارة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.308 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.6]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 52.8 بأن " المؤسسة توفر برمجيات نظم التشغيل حتى يقوم الحاسوب بعمله على أكمل وجه " بانحراف معياري بلغ 1,283 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 4.

تقوم نظم التشغيل بنقل مختلف البيانات الى جهاز الحاسوب فتتولى تنظيمها وحفظها، وحتى يستطيع الحاسوب ان يقوم بعمله على أكمل وجه لا بد من توفير هذه الأنظمة، ومن خلال اجابات المبحوثين نلاحظ ان بعضهم اجاب على ان المؤسسة توفر هذه البرمجيات والبعض لا، وهذا ما يؤكد انها لا تتوفر في جميع أقسام ووحدات المؤسسة، وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتوفير البرمجيات المتطورة التي تتلائم مع اجهزة الحاسوب.

2- في العبارة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.361 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 36.1 بأن " المؤسسة توفر الدعم المادي لتطوير البرامج الالكترونية " بانحراف معياري بلغ 1,290 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة من خلال اجابات المبحوثين نلاحظ المؤسسة لا توفر الدعم المادي الكافي لتطوير البرامج الالكترونية والتي قد تساعد في القيام بالعمل بسرعة وفعالية، لانها تنظر لها وكأنها تكلفة اضافية قد تكلفها أكثر مما ينبغي، وكذلك عدم حرصها واهتمامها بتطوير هذه البرامج.

3- في العبارة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.611 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 47.2 بأن " تستخدم المؤسسة برمجيات تمتاز ببساطتها لإتاحة استخدامها من قبل العاملين " بانحراف معياري بلغ 1,153 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 2. من خلال النتائج المتحصل عليها من اجابات المبحوثين نلاحظ ان المؤسسة تتوفر على برمجيات بسيطة تساعد العامل على العمل، ولعل السبب يعود ان المؤسسة لا تستطيع توفير البرمجيات المتطورة الاكثر دقة نظرا لعدم وجود متخصصين في تصميم البرمجيات الحديثة ولهذا تلجأ لاستخدام البرمجيات البسيطة.

4- في العبارة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.972 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.20]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 41.7 بأن " البرمجيات تساهم في حل مشاكل بعض الموظفين " بانحراف معياري بلغ 1,108 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 1. حتى يتمكن الموظف من حل مشاكله لا بد من وضوح الاهداف والمعايير المراد انجازها، ووجود نظام يوفر المعلومات بكثرة وذلك من اجل ادراك الانحرافات من جهة ومعرفة المتغيرات من جهة اخرى، ومن خلال النتائج نلاحظ ان اغلب الموظفين قد وافقوا على انها تحل مشاكلهم المختلفة.

5- في العبارة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 2.888 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.4]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 30.6 بأن " توفر المؤسسة برمجيات حديثة تساعد على رفع أداء العمل " بانحراف معياري بلغ 1,282 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 5. من خلال اجابات المبحوثين فان بعضهم وافق على ان المؤسسة توفر برمجيا حديثة التي قد تساعد في رفع اداء العمل وبضعهم لم يوافق، لانه بغض النظر على ضرورتها في الاداء الى ان المؤسسة قد تعتبرها من التكاليف التي قد تؤثر عليها.

ج-تحليل فقرات البعد الثالث: قواعد البيانات

الجدول رقم (16)تحليل عبارات البعد الثالث قواعد البيانات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
01	تتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة لمختلف الوحدات والأقسام	3,03	1,424	27.8	غير موافق	4
02	توفر المؤسسة نظاما يحتوي على قاعدة بيانات تساعد على استرجاع المعلومات في حالة فقدانها	3,22	1,333	30.6	موافق	1
03	يتم تحديث قاعدة البيانات بشكل مستمر	3,17	1,362	36.1	موافق	2
04	البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات متاحة لكافة العاملين	2,72	1,300	38.9	غير موافق	5
05	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تساعد على عدم تكرار المعلومات والبيانات	3,17	1,341	33.3	موافق	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

1- في العبارة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3,027 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 27.8 بأن " لا تتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة لمختلف الوحدات والأقسام بانحراف معياري بلغ 1,424 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 4.

من خلال اجابات المبحوثين فان المؤسسة لا تتوفر على قاعدة بيانات كافية وشاملة لمختلف الوحدات والأقسام من اجل معالجة البيانات.

حيث ان قواعد البيانات تساعد على تجميع البيانات وتنسيقها بشكل هرمي حتى يسهل استرجاعها، ولعل ذلك يرجع الى ان المؤسسة لا تتوفر على موظفين مختصين في تصميم قواعد بيانات بشكل صحيح، لان التصميم الصحيح يعد من اسباب تحقيق الاهداف المصطرة، ولذلك وجب توفرها.

2- في العبارة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.222 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.4]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 30.6 بأن " توفر المؤسسة نظاما يحتوي على قاعدة بيانات تساعد على استرجاع المعلومات في حالة فقدانها " بانحراف معياري بلغ 1,333 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 1.

وعليه حسب اجابات المبحوثين فان المؤسسة تتوفر على قاعدة بيانات تسترجع المعلومات في حالة فقدانه بنسبة متوسطة وهذا كما ذكرنا يرجع لعدم وجود متخصصين مشرفين على ذلك وعلى احراض المؤسسة على توفيرهم.

3- في العبارة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.166 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 38.9 بأن " يتم تحديث قاعدة البيانات بشكل مستمر " بانحراف معياري بلغ 1,300 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 2.

نلاحظ من النتائج ان المبحوثين وافقوا بدرجة متوسطة انه يتم تحديث قواعد البيانات في المؤسسة ، لان عدم توفرها يؤدي لتلف البيانات المخزنة والتلاعب بها، ولعل عدم تحديث المؤسسة لقواعد البيانات المستمر يرجع لعدم اهتمامها بهذا الجانب وتوفير مختصين في مجال قواعد البيانات كما تم ذكره.

4- في العبارة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 2.722 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 38.9 بأن " البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات متاحة لكافة العاملين " بانحراف معياري بلغ 1,300 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 5.

ان قواعد البيانات هي عبارة مكان يتم تخصيصه لتخزين كم هائل من البيانات واسترجاعها من اجل تعديلها وتحديثها، ووجود هذه القواعد يمكن المسؤولين من سهولة اصدار اوامرهم المختلفة، ونظرا لنتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات المبحوثين نرى انها متوفرة لكن ليس بالقدر الكافي الذي يساعد كافة العاملين على القيام بأعمالهم وسهولة الوصول اليها.

5- في العبارة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.166 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 33.3 بأن " المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات تساعد على عدم تكرار المعلومات والبيانات " بانحراف معياري بلغ 1,341 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 3.

تعود أهمية عدم تكرار المعلومات والبيانات التي تقوم بها قواعد البيانات في عدم استرداد البيانات الاقل كفاءة حيث تعتبر المعلومات غير ضرورية سببا في تلف قواعد البيانات، وبالتالي لا يستطيع الموظف استرجاعها وهذا ما قد يؤثر في عمله، ومن خلال النتائج نرى ان المؤسسة تتوفر على قواعد بيانات تحتوي هذه الميزة.

د-تحليل فقرات البعد الرابع: شبكات الاتصال

الجدول رقم (17) تحليل عبارات البعد الرابع شبكات الاتصال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
01	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت لأداء مهامها.	3,67	1,352	33.3	موافق تماما	2
02	تستخدم المؤسسة البريد الالكتروني للاتصال بالمؤسسات الأخرى.	3,83	1,230	41.7	موافق	1
03	يوجد في المؤسسة اتصالات الكترونية جديدة توفر (الأمن وجودة المعلومات للموظفين)	3,50	1,424	30.6	موافق تماما	5
04	تسهل الوثائق الالكترونية الخاصة بالموظفين في الحصول على المعلومات بدقة	3,58	1,441	36.1	موافق تماما	3
05	يتم الاستعانة بالبريد الالكتروني كوسيلة لمراسلة العاملين و اصدار الاوامر	3,56	1,482	36.1	موافق تماما	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

1- في العبارة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.666 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 33.3 بأن " تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت لأداء مهامها " بانحراف معياري بلغ 1,352 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 2.

نلاحظ من خلال النتائج ان اغلب الموظفين قد صرحوا بأن المؤسسة توفر شبكة الانترنت لأداء مختلف مهامها، وهذا ما قد يساعد المسؤولين في سهولة القيام بالمهام بجهد اقل نظرا لمسؤوليتهم الكبيرة، واصدار الاوامر لمختلف المرؤوسين في الوقت المناسب وتوفرهم على كل المستجدات الخاصة بالمؤسسة.

2- في العبارة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.833 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 41.7 بأن " تستخدم المؤسسة البريد الالكتروني للاتصال بالمؤسسات الأخرى " بانحراف معياري بلغ 1,230 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 1.

- لا بد من ان توفر المؤسسة وسائل اتصال تساعد في التواصل مع المؤسسات الاخرى والتي من بينها البريد الالكتروني، حتى توفر الوقت والجهد الذي قد تستفيد منه في القيام بأعمال اخرى، فلا يمكن وجود مؤسسة بدون اتصال، فمهما توفر لها من موارد وإمكانيات، فإنه لا يمكن الاستفادة منها بشكل جيد دون توفر اتصال مع المؤسسات الأخرى، لأن فاعلية العملية الإدارية في أي مؤسسة تتوقف على فاعلية وكفاءة قنوات اتصالاتها المختلفة التي تربطها بداخل وخارج المؤسسة.
- 3- في العبارة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.500 ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 30.6 بأن " يوجد في المؤسسة اتصالات الكترونية جديدة توفر (الأمن وجودة المعلومات للموظفين)" بانحراف معياري بلغ 1,424 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 5.
- من خلال النتائج نلاحظ ان الموظفين موافقين على ان المؤسسة توفر اتصالات الكترونية جديدة توفر الامن وجودة المعلومات ، حيث تعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها أو الحاجز الذي يمنع الاعتماد عليها وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة وحماية المعلومات من المخاطر الداخلية أو الخارجية، والمعايير والإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الاتصالات ولضمان أصالة وصحة هذه الاتصالات.
- 4- في العبارة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.583 ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 36.1 بأن " تسهل الوثائق الالكترونية الخاصة بالموظفين في الحصول على المعلومات بدقة " بانحراف معياري بلغ 1,441 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 3.
- وعلى هذا فان الوثائق الالكترونية تسهل الحصول على المعلومات بدقة في المؤسسة محل الدراسة من خلال تقليل المساحات التخزينية واختزالها لضمان سلامة النسخ المتعلقة بالتخزين، وتحقيق الامن في حالة ما لم يتم ارسالها خوفا من القرصنة.
- 5- في العبارة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.555 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 36.1 بأن " يتم الاستعانة بالبريد الالكتروني كوسيلة مراسلة العاملين واصدار الاوامر " بانحراف معياري بلغ 1,482 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 4.
- من خلال النتائج نلاحظ ان المسؤولين يستخدمون البريد الالكتروني من اجل مراسلة العاملين او اصدر الاوامر اليهم، من اجل توفير الوقت والجهد وهو ما تتطلبه الوظائف العليا خاصة.

هـ-تحليل فقرات البعد الخامس :الموارد البشرية

الجدول رقم (18)تحليل عبارات البعد الخامس الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
1	تستخدم المؤسسة الاتصال الالكتروني لاستقطاب المهارات الجديدة	2,97	1,403	33.3	موافق	5
2	من خلال تقنية المعلومات والاتصالات يتم تنفيذ اعمال مصلحة الموارد البشرية	3,39	1,201	44.4	موافق	2
3	توظف المؤسسة أفرادا مؤهلين علميا وعمليا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.	3,75	1,273	36.1	موافق تماما	1
4	يوجد في ادارتكم مختصين لتصميم ومحاولة تطوير البرمجيات	3,26	1,379	25.7	موافق	3
5	قللت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية من الوساطة	3,06	1,452	38.9	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

1- في العبارة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 2.97 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.4]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 33.3 بأن " المؤسسة تستخدم الاتصال الالكتروني لاستقطاب المهارات الجديدة " بانحراف معياري بلغ 1,403 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 5.

من خلال اجابات المبحوثين نلاحظ ان بعضهم وافق على ان المؤسسة تستخدم الاتصال الالكتروني في استقطاب المهارات الجديدة، وهذا يعود لتوفر الوسائل التي تساعد على استقطاب هذه المهارات لكن بنسبة قليلة.

2- في العبارة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.39 وهو ينتمي إلى المجال [2.60-3.4]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 44.4 بأن " يتم من خلال تقنية المعلومات والاتصالات تنفيذ اعمال مصلحة الموارد البشرية " بانحراف معياري بلغ 1,201 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 2.

ان النقص في تقنية المعلومات والاتصال في المؤسسة يجعلها لا تساعد في تنفيذ اعمال مصلحة الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه التقنيات تساعد على تسهيل اداء الاعمال وعلى حدوث تواصل بين الرئيس ومرؤوسيه، وهذا ما تتطلبه كل مصلحة من اجل السير الحسن في العمل.

3- في العبارة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.75 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 36.1 بأن " توظف المؤسسة أفرادا مؤهلين علميا وعمليا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات " بانحراف معياري بلغ 1,273 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 1.

نلاحظ ان المؤسسة تتوفر على موظفين مؤهلين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وهذا ما قد توصلنا اليه من قبل عند حسب نسب استخدام الحاسوب، فالمؤسسة تتخذ المؤهل العلمي والعملي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بعين الاعتبار عند توظيف عمالها و وهذا ما قد يساعد المورد البشري عمله نظرا لمعرفته التي قد تسهل عليه القيام بأعماله وافادة غيره بخبرته.

4- في العبارة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.26 وهو ينتمي الى المجال [2.60-3.4]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 25.7 بأن " يوجد في ادارتكم مختصين لتصميم ومحاولة تطوير البرمجيات " بانحراف معياري بلغ 1,379 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 3.

وعليه فان المؤسسة لا تتوفر على موظفين مختصين في تطوير وتصميم البرمجيات بالقدر الكافي، رغم ان البرمجيات هي مجموعة التوجيهات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات، وهذا ما قد يسبب عدم تلائمها مع اجهزة الحاسوب لمعالجة المعلومات بدقة.

5- في العبارة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 3.06 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 38.9 بأن " تقلل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية من الوساطة " بانحراف معياري بلغ 1,452 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 4.

من خلال اجابات المبحوثين فاننا نلاحظ ان البعض قد وافق على ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة الموارد البشرية تقلل من نسبة الوساطة في المؤسسة محل الدراسة.

وذلك لان المؤسسة تستخدم الاتصال الالكتروني كما سبق وذكرنا لاستقطاب المهارات اي انها تعتمد على ان يمتلك الفرد الكفاءة والمعرفة التي يتطلبها المنصب، وذلك من اجل حسن سير العمل داخل الادارة، لذا نرى ان المؤسسة تستخدم التكنولوجيا من اجل ان تقلل من هذه الظاهرة التي قد تسبب في وجود موارد بشرية غير مؤهلة لمناصبها سواء علميا او عمليا.

2-تحليل عبارات المتغير التابع: عملية اتخاذ القرار:

للإجابة على السؤال المطروح حول كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة، و ذلك من خلال الجداول الموالية التي تحوي المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية و اتجاه المبحوثين أي آرائهم حول العبارات.

الجدول رقم(19)تحليل عبارات محور عملية اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
1	أقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	4,19	1,037	44.4	وافق تماما	7
2	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه	4,39	0,549	55.6	موافق	2
3	ألتزم بتنفيذ القرار الذي اتخذه	4,36	0,487	63.9	موافق	3
4	أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه	4,42	0,500	58.3	موافق	1
5	أقوم ببناء قراراتي على أساس خبرتي والمعلومات المتوفرة لدي.	4,25	0,731	50.0	موافق	6
6	أقوم بتحديد الأهداف التي ارجب في تحقيقها قبل اتخاذ القرار	4,31	0,668	47.2	موافق	5
7	أستفيد من خبرات الآخرين عندما اتخذ أي قرار	4,11	1,035	47.2	موافق	8
8	أهتم بتحديد أضرار أي قرار سوف أتخذه	4,31	0,709	50.0	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

1- في العبارة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 4.194 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 44.4 بأن " أقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار بانحراف معياري" بلغ 1,037 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 7.

ان متخذ القرار اذا استطاع تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، ومعرفة مصادر المعلومات المتعلقة بالمشكلة، فانه سيستطيع جمع المعلومات حولها، فجودة القرار تتوقع على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذ على أساسها، فالمعلومات الدقيقة سواء عن الحاضر او

احتمالات المستقبل ذات أهمية كبيرة لمتخذ القرار، اذ تمكنه من تفهم المواقف بدقة ووضع التنبؤات وتشخيص المشكلات تشخيصا يساعد على حلها.

2- في العبارة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 4.388 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 55.6 بأن "أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه" بانحراف معياري بلغ 0.549 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 2.

قبل ان يتخذ المسؤول قرار معين لا بد من ان يقوم بتقويم البدائل بحيث يجب ان يحدد النتائج المرتبة على اختيار كل بديل الايجابية والسلبية منها، فترة مواجهة البديل للموقف او المشكلة، وتكلفة اختيار البديل والوقت الذي يستغرقه، كذلك قدرة البديل على المواجهة الشاملة للموقف او المشكلة، ودرجة تقبل المنفدين لكل بديل، ولذا لا بد من ان يأخذهم بعين الاعتبار قبل اي اتخاذ قرار وهذا ما اكده اغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة.

3- في العبارة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 4.361 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 63.9 بأن "ألتزم بتنفيذ القرار الذي اتخذه" بانحراف معياري بلغ 0.487 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 3.

من خلال اجابات موظفي المؤسسة محل الدراسة فاننا نلاحظ ان اغلبهم يلتزمون بتنفيذ القرارات التي يتخذونها، وهذا يرجع بطبيعة الحال الى الموقف ومدى قدرة الموظف في معالجة المشاكل والمعيقات التي قد تواجهه.

4- في العبارة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 4.416 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 58.3 بأن "أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه" بانحراف معياري بلغ 0,5000 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 1.

نلاحظ من خلال النتائج ان اغلب الموظفين قد صرحوا بأنهم يتخذون القرار الذي يمكن تنفيذه في المؤسسة محل الدراسة، حيث يمكن لمتخذ القرار التمييز بين ما يمكن تطبيقه او لا وذلك نظرا للظروف والمعلومات المتوفرة التي لديه، فاذا كانت تتوفر الظروف المناسبة غالبا ما ما يتم تنفيذ القرارات المتخذة بسهولة والعكس الصحيح، وهذا ايضا يرجع الى كفاءة الموظف المسؤول فكلما كانت له معارف وتجارب سابقة كلما كان احرص على اتخاذ القرار مهما كانت استحالته لان بإمكانه ان يواجه ماقد يعيقه.

5- في العبارة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 4.250 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 50.0 بأن "أقوم ببناء قراراتي على أساس خبرتي والمعلومات المتوفرة لدي" بانحراف معياري بلغ 0,7310 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 6.

من خلال اجابات المبحوثين نلاحظ ان اغلب الموظفين يتخذون بعين الاعتبار وجود المعلومات والخبرة التي لديهم حين القيام بأي خطوة في اتخاذ القرار وهذا نظرا لان اغلب الموظفين لهم نسبة جيدة في الخبرة وهذا ملاحظناه في نسب الخبرة قبل هذا، حيث انه كلما ازدادت الخبرة لدى الفرد وتوفرت له المعلومات الكافية كلما اتخذ القرار الصائب والسليم.

6- في العبارة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 4.305 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 47.2 بأن " أقوم بتحديد الأهداف التي أرغب في تحقيقها قبل اتخاذ القرار " بانحراف معياري بلغ 0,6680 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 5.

نلاحظ من خلال النتائج ان الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقومون بتحديد الاهداف قبل اتخاذ القرار، اي انه يجب ان يكون هناك اهداف سبق تحديدها وخططا تم وضعها مسبقا وعلى اساسها يتم اتخاذ القرار وهي تعتبر من مراحل عملية اتخاذ القرار.

7- في العبارة رقم (7): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 4.111 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 47.2 بأن " أستفيد من خبرات الآخرين عندما اتخذ أي قرار " بانحراف معياري بلغ 1,035 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 8.

ومنه يمكننا ان نستنتج ان موظفي المؤسسة محل الدراسة يستفيدون من خبرات الاخرين في اتخاذ القرار، وهذا يعتبر من اساسيات الوصول الى القرار السليم، فمهما كانت كفاءة وخبرة متخذ القرار الى انه قد يدرك نقاط اساسيات قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار بطريقة ايجابية.

8- في العبارة رقم (8): بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد انه يساوي 4.305 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وقد اجاب المبحوثين بنسبة 50.0 بأن " أهتم بتحديد أضرار أي قرار سوف أخذه " بانحراف معياري بلغ 0,7090 مما يجعل العبارة تأتي في الرتبة 4.

نظرا لنتائج المتحصل عليها فان الموظفين يقومون بتحديد الاضرار اي قرار يتم اتخاذه، وذلك من اجل معرفة اذا كان الموظف قادر على تحمل المسؤولية واذا كانت هذه الاضرار قد تؤثر بشكل كبير على المؤسسة ككل او انها ستلحق اضرار قليلة يمكن التغاضي عنها.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

بعد قيامنا سابقا بتحليل اتجاهات أفراد المجتمع نحو متغيرات الدراسة، نأتي الآن لاختبار فرضيات الدراسة التي تصب في سياق إبراز العلاقة بين أبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الموارد المادية، البرمجيات، الموارد البشرية، القواعد البيانات، شبكات الاتصال) وتحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، حيث سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولا ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية، وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك باعتماد مقياس كوهن Cohen لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وذلك وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20): مجالات قياس قوة الارتباط		
معامل الارتباط		البيان
ارتباط سلبي	ارتباط إيجابي	
من -0.1 إلى -0.3	من 0.1 إلى 0.3	ضعيف
من -0.31 إلى -0.5	من 0.31 إلى 0.5	متوسط
من -0.51 إلى -1	من 0.51 إلى 1	كبير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس كوهن

- من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرين ومن تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، حيث نقبل أو نرفض الفرضية استنادا على القاعدة التالية:
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 فاننا نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية."
 - إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 فاننا نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية."

وقد كانت نتائج معاملات الارتباط بيرسون كما هو موضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج معاملات الارتباط Person لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية							
أبعاد تكنولوجيا المعلومات واتصال					تكنولوجيا المعلومات واتصال	المستقل	
الموارد البشرية	شبكات الاتصال	القواعد البيانات	البرمجيات	الموارد المادية		التابع	
0.268	0.134	0.286	0.338	0.318	0.295	معامل الارتباط Pearson Correlation	عملية اتخاذ القرار
0.114	0.437	0.091	0.044	0.059	0.081	مستوى الدلالة Sig	
ضعيف	ضعيف	ضعيف	متوسط	متوسط	ضعيف	مجال معامل الارتباط	
36						N	
0,05= (** Sig)						مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS

1- اختبار الفرضيات الفرعية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموارد المادية في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ".

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.318، وبدرجة معنوية قدرها 0.059 وهي أكبر من 0.05، وهو ما يفسر عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد الموارد المادية و تحسين عملية اتخاذ القرار، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام الموارد المادية في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ".

يتضح من النتائج أن المؤسسة لا تتوفر على موارد مادية بقدر كافي ولا تقوم بتحديثها باستمرار، لهذا لم نجد علاقة بينهما، لأن نجاح عملية اتخاذ القرار مرتبط بتوفر المعلومات في الوقت المناسب ومعالجتها بطريقة صحيحة، وهذا لا يتحقق الا بوجود موارد مادية متطورة ووجود متخذ قرار يحسن استخدامها جيدا.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرمجيات في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.338 وبدرجة معنوية قدرها 0.044 وهي أقل من 0.05، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعد البرمجيات و تحسين عملية اتخاذ القرار ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرمجيات في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " .

حيث يتضح من النتائج أن المؤسسة تتوفر على برمجيات محدثة تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث ان المؤسسة تستخدمها بطريقة جيدة من اجل تنسيق ودعم عملية اتخاذ القرار، باعتبارها كأداة اتصال بينها وبين المنظمات وبين الرئيس والمرؤوس مما يسمح في تسهيل المهام.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام قواعد البيانات في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.286، وبدرجة معنوية قدرها 0.091، وهي أكبر من 0.05، وهو ما يفسر عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد القواعد البيانات و تحسين عملية اتخاذ القرار ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام قواعد البيانات في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " .

تعتبر قواعد البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة تخزين البيانات فهي تشكل جزءا من برامج تطبيقات الحاسوب، ومن خلال النتائج نلاحظ ان المؤسسة لا تمتلك قواعد بيانات تجعلها تحسن في عملية اتخاذ القرار وذلك نظرا لنقص معرفة متخذي القرار حول كيفية استخدامها وعدم اهتمام المؤسسة بتوفير مايجب من حماية للبيانات وتخزينها من اجل الحصول على معلومات دقيقة تؤدي بمتخذ القرار الى اتخاذ القرار السليم وتحسينه.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام شبكات الاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.134، وبدرجة معنوية قدرها 0.437 ، وهي أكبر من 0.05، وهو ما يفسر عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد شبكات الاتصال و عملية اتخاذ القرار. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام شبكات الاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " .

لا تزال الى حد الان الادارة تعاني من مشكلة القدرة على جمع المعلومات لاتخاذ القرار، وهذا ما قد لاحظناه في المؤسسة محل الدراسة حيث ان النقص في المعلومات هو الذي قد يؤدي الى اتخاذ القرارات الخاطئة. فاتخاذ القرار السليم يكون مبني على اساس وافر من المعلومات الصحيحة المستمدة من شبكات الاتصال التي تنقلها للتنفيذ وتصحيح كل خطأ قد يوقع، والمؤسسة محل الدراسة اهملت الاهتمام بتوفير الانترنت وشبكات الاتصال المختلفة، حيث انها توفرها لكن بنسبة قليلة حتى ان الرؤساء يجدون صعوبة في نقل المعلومة وتبادلها سواء داخل المؤسسة او مع مؤسسات اخرى وهذا ما قدر يعرقل في تحسين اتخاذ القرار.

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.268 وبدرجة معنوية قدرها 0.114، وهي أكبر من 0.05، وهو ما يفسر عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد الموارد البشرية عملية اتخاذ القرار ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " .

من خلال النتائج نلاحظ ان المؤسسة لا تتوفر بالقدر الكافي على موارد بشرية تتميز بالكفاءة، ولذلك أظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة ارتباط بين عملية اتخاذ القرار وكفاءة المورد البشري، ولعل ذلك يرجع الى قلة توفير المؤسسة على

دورات تكوينية من اجل زيادة المعرفة والكفاءة لدى الموارد البشرية، لان عملية اتخاذ القرار تتصل بشكل وثيق بالشخصية التي يمتلكها متخذ القرار، فهناك من يرتبك في تحديد المشكلة وهناك من يتردد في اتخاذ القرار، والمؤسسة لم توفر دورات تكوينية مستمرة تساعد في بناء شخصية تمتلك الكفاءة اللازمة وقادرة على تحمل المسؤولية من اجل اتخاذ القرار السليم.

2- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها (الموارد

المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، الموارد البشرية، شبكات الاتصال) في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة. " .
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.295 وبدرجة معنوية قدرها 0.081، وهي أكبر من 0.05، وهو ما يفسر عدم وجود دور عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " .

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسستها بشكل جيد لكن رغم هذا فهي لا تحسن في عملية اتخاذ القرار، وهذا راجع لعدة نقائص ، حيث ان اغلب ما يتم القيام به لاتخاذ القرار لا تعتمد عليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أنه من اسباب عدم وجود دور لهذه الوسائل هو عدم الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

ثالثا: تفسير النتائج

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن:

- من خلال اجابات المبحوثين نلاحظ ان معامل الارتباط ضعيف وبالتالي فانه لا يوجد دور لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، حيث ان متخذي القرار في هذه المؤسسة لا يعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال عند اتخاذ قراراتهم وبالتالي ليس لها دور في تحسينها.

- عدم وجود دور لاستخدام الموارد البشرية نظرا لمعامل ارتباط ضعيف قدر ب0.318 وهذا بسبب ان المؤسسة لا تتوفر على موارد مادية بقدر كافي ولا تقوم بتحديثها باستمرار ولعل ذلك يعود الى نظرتها الى انها عبارة عن زيادة في التكاليف للمؤسسة.
- وتؤكد نتائج الفرضية الثانية الى وجود دور لاستخدام البرمجيات في تحسين عملية اتخاذ القرار حيث قدر معامل الارتباط ب0.338 وبدرجة معنوية قدرها 0.044 وهي أقل من 0.05، وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعد البرمجيات و تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث ان المؤسسة توفرها من اجل تنسيق ودعم عملية اتخاذ القرار وتحسينها، باعتبارها اداة تسهل المهام التي يقوم بها متخذ القرار.
- ومن خلال اجابات المبحوثين نلاحظ انه لا يوجد دور لاستخدام قواعد البيانات في تحسين عملية اتخاذ القرار وهو ما ينفي الفرضية الثالثة، نظرا لان معامل الارتباط قد كان ضعيف 0.286، لعدم اهتمام المؤسسة بتوفير ما يجب من حماية للبيانات وتخزينها من اجل الحصول على معلومات دقيقة تؤدي بمتخذ القرار الى اتخاذ القرار السليم وتحسينه.
- ومن خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا كذلك الى انه لا يوجد دور لاستخدام شبكات الاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة. وهذا ما ينفي صحة الفرضية نظرا لان معامل الارتباط كان ضعيف 0.268 كذلك وهذا يعود الى ان والمؤسسة محل الدراسة اهتمت الاهتمام بتوفير الانترنت وشبكات الاتصال المختلفة، حيث انها توفرها لكن بنسبة قليلة حتى ان الرؤساء يجدون صعوبة في نقل المعلومة وتبادلها سواء داخل المؤسسة او مع مؤسسات اخرى وهذا ما قدر يعرقل في تحسين اتخاذ القرار.
- هدم وجود دور لاستخدام كفاءة الموارد البشرية في تحسين عملية اتخاذ القرار بمعامل ارتباط ضعيف قدر ب0.134 وهذا يرجع لعدم توفير المؤسسة على دورات تكوينية من اجل زيادة المعرفة والكفاءة لدى الموارد البشرية،

خلاصة

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع الدراسة وكذا تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات و وهذا بعد توزيع الإستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على موظفي مقر الولاية بسكرة وتحليله وتفريغه باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للتعرف على دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار.

إن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة التطورات التي تحدث في العالم تتفاوت من مؤسسة لأخرى ، فالمؤسسات التي تمتلك الإمكانيات المادية والبشرية ترتفع نسبة إمكانية بقائها واستمرارها لسهولة توجهها نحو مجتمع المعلومات، وهذا عكس بعض المؤسسات التي تعاني من نقص في هذه الإمكانيات فقد تواجه مشاكل وتحديات من الصعب الخروج منها والى اتخاذ قرارات خاطئة تتسبب في عدم تحقيق الأهداف المرجوة ، لان عملية اتخاذ القرار ترتبط بمصير المؤسسة، فالتنبؤ بالحالة المستقبلية يعتمد بصورة أساسية على قدرة متخذي القرار في التوصل إلى البيانات بعد معالجتها، لهذا فان وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمنح القدرة على اتخاذ القرار الناجح وهذا يعتمد على كيفية استخدامها بطريقة صحيحة وعلى مستوى توفرها في المؤسسة.

وقد ركزت هذه الدراسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمقر الإداري لولاية بسكرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من اجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي، حيث أنها كانت نقطة الأساس في محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة. وبناء على ذلك يمكن الخروج بالنتائج النظرية و التطبيقية ندرجها فيمايلي:

النتائج النظرية: توصلنا من خلال الدراسة النظرية لموضوع بحثنا إلى:

- ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يزال لحد الآن بعيدا عن التطورات التي تحصل في العالم، وذلك لعدم إعطائها الأهمية التي تستحقها، وكذلك رغم توفير بعض أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا أن المهام التي تستعمل فيها هذه الوسائل تكاد تقتصر على تسيير الأعمال الروتينية وقد تشكل تكلفة إضافية بالنسبة إليها؛
- لا بد من حماية الشبكات ودورها وذلك من اجل بناء الثقة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة على المدى الطويل؛
- تتجلى أهمية عملية اتخاذ القرار وتحسينه في كونه يعتبر من أهم المعايير التي تقاس على أساسها نجاح المنظمة؛
- إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم ومتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعليا يسيير وفقا لما أريد له، ولذلك فإن وجود نظام معلومات خاص برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات والتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة

النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية في المقر الاداري لولاية بسكرة تم التوصل الى النتائج التالية:

- يؤكد المسؤولون في المؤسسة محل الدراسة ان وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور فعال في تسهيل المهام و توفير الوقت والجهد.
- رغم ان قواعد البيانات لم تشمل كافة العاملين في المؤسسة الى انه يتم استخدامها كوسيلة لحفظ البيانات ومعالجتها.
- تتوفر المؤسسة على شبكات اتصال بكثرة ويتم الاستعانة بها للتواصل مع كافة المرؤوسين في المؤسسة وخارج المؤسسة الا انها لا ترتبط بتحسين عملية اتخاذ القرار.

- تركز المؤسسة على توفير برمجيات تساعد في استخدام الحاسوب بسهولة، وبالتالي توفر المعلومات اللازمة وتساعد متخذ القرار في اتخاذ القرار السليم وتحسينه.
- أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعملية اتخاذ القرار، وهذا يدل على إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليس لها دور في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد المادية وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام القواعد البيانات وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- أثبتت الدراسة لا توجد علاقة بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في الموارد البشرية والموارد المادية وقواعد البيانات وشبكات الاتصال و عملية اتخاذ القرار ، بينما توجد علاقة بين البرمجيات و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الاقتراحات: بناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكن اقتراح مايلي:

- يجب الاهتمام بتحديث أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأنها تساعد في سرعة وتحسين عملية اتخاذ القرار وذلك نظرا للربط المتكامل مع جميع فروع المؤسسة.
- ضرورة إدراك إدارة المؤسسات لأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية استخدامها بشكل صحيح حتى يتم الاستفادة منها.
- ضرورة معرفة متخذ القرار كيفية استخدام الحاسوب والولوج إلى قواعد البيانات، لأنه لا يمكن تخيل مدير الموارد البشرية بدون فهم للمعلوماتية.
- زيادة الدورات التكوينية للموظفين لتمكن من التعرف على احدث الأجهزة والبرمجيات.
- جلب خبراء في مجال التكنولوجيا وذلك للاستفادة منهم من خلال الاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ضرورة التحديث المستمر في أجهزة المؤسسة في ظل العولمة وهذا يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار.

- التفكير الجدي بالتحديث المستمر لأجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومحاولة إنشاء قاعدة بيانات شاملة يمكن لجميع الموظفين التوصل إليها، لأنها من الممكن أن تقلل الكثير من المشاكل وتحسن من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

افاق البحث:

نظرا لاهتمام العديد من الباحثين حول هذا الموضوع فانه لا يمكن حصره في دراسة واحدة، حيث يمكن مواصلة البحث في جوانب لها صلة بموضوع هذه الدراسة، وعلى هذا الاساس نقترح دراسات اخرى تتمثل في:

- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي والخارجي.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين اداء المؤسسة.
- نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو لطيفة، ل. (2013). تنمية المهارة اتخاذ القرار عند الأطفال . عمان: دار فضاءات.
2. الأشهب، ن. ع. (2014). اتخاذ القرارات الادارية أنواعها ومراحلها. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
3. الختاتنة، م. م. س. (2011). علم النفس الاداري . عمان: دار مكتبة الحامد.
4. السواط، ط. س. &، الشريف، ط. ط. (2006). الادارة العامة (المفاهيم-الوظائف-الأنشطة .(جدة: دار حافظ.
5. السيد، أ. ع. (2019). ظاهرة العولمة (الأوهام والحقائق). الأردن: دار الغيداء للنشر والتوزيع.
6. الصوفي، ع. ا. (2005). التكنولوجيا الحديثة ومراكز المعلومات والمكتبة المدرسية . عمان: دار المسرة.
7. الصيرفي، م. (2009). ادارة تكنولوجيا المعلومات . الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
8. العاني مزهر شعبان. (2008). العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات . عمان: اثناء للنشر والتوزيع.
9. العجمي، م. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية . عمان: دار المسيرة.
10. العلاق، ب. (2008). الادارة الحديثة . الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
11. العياشي زرزار، و كريمة غياد. (2016). استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. الفاتح، ا. م. (2018). أصول الادارة والتنظيم .السودان: دار النشر الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
13. المصري، أ. (2008). الادارة الحديثة(الاتصالات، المعلومات، القرارات). الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
14. بشير العلاق. (2007). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال التجارة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
15. بطرس، ج. س. (2008). أساساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة . عمان: دار الياية.
16. بلعجوز، ح. (2010). المدخل لنظرية القرار . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

17. تغلب، س. (2011). نظم دعم واتخاذ القرارات الادارية. عمان : دار الفكر.
18. خليل، م. (2009). الادارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
19. رشيد، س. (2004). البعد الاستراتيجي للمعرفة. دبي: مركز الخليج للابحاث.
20. زيتوني، ك. ع. (2002). تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
21. سمير جمال العيسى. (2014). ادارة مصادر المعلومات والبيانات. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
22. طعمة، أ. أ. (2010). اتخاذ القرار والسلوك الاداري. عمان: ديونو للطباعة للنشر والتوزيع.
23. عامر، ط. ع. &، المصري، ا. ع. (2016). صناعة واتخاذ القرار. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
24. عباس، و. ح. &، حافظ، ع. ا. (2014). نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة. دار غيداء للنشر والتوزيع.
25. عبد الباري، د. &، محفوظ، ج. (2011). الأساسيات في الادارة المعاصرة منحى نظامي. عمان: دار وائل.
26. عبد الفتاح، م. (2009). الاتجاهات النظري في دراسة المنظمات المجتمعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
27. عبد الفتاح، ع. ا. (2008). مقدمة في الاحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS. الرياض: دار الخوارزم القلمية.
28. عبد الهادي، م. ف. (2000). المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب القرن الجديد. القاهرة: مكتبة دار العربية للكتاب.
29. غسان قاسم داوود اللامي. (2007). ادارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل تقنيات وتطبيقات علمية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
30. عفيفي، ا. ع. (2014). ادارة الازمات والكوارث واتخاذ القرار. عمان: دار الحامد.
31. عماد الصباغ. (2000). نظم المعلومات وماهيتها ومكوناتها. الدوحة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
32. علي فلاح الزعبي، و أحمد دويدن. (2016). الأسس والأصول العلمية في ادارة الأعمال. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
33. قاسم، ا. (2010). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
34. قنديلجي، ع. ا. &، السامرائي، ا. ف. (2009). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

35. كورتل, ف & ., يوغليطة, ا. (2010). *الاتصال واتخاذ القرار*. عمان: دار كنوز المعرفة.

36. ماهر, أ. (2003). *ادارة المبادئ والمهارات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

37. مغربي, ع. ا. (2007). *المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية*. القاهرة: المكتبة العصرية .

المذكرات

38. أبو زايد, ع. ع. (2017). دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الادارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية (مذكرة ماجستير). تخصص القيادة والادارة, غزة: جامعة الاقصى.

39. العبادي باسمه عبود. (2006). أثر نظام المعلومات في دعم القرار (رسالة ماجستير). 40. كلية التقنية الادارية, بغداد: الجامعة التقنية الوسطى.

40. العتيبي, ع. ا. (2010). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير). (الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي: الدراسة الميدانية على الاكاديمية الاسترالية.

41. أنفال فيصل. (2007). تأثير أنظمة المعلومات على اتسراتيجية تطوير المنتج (رسالة ماجستير). تقنيات المعلومات, جامعة بغداد: الكلية التقنية الادارية.

42. بوخلجة, ف. (2007). تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجواتري (مذكرة ماجستير) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, عنابة: جامعة منتوري.

43. حورية بولعودات. (2007). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة (مذكرة ماجستير). 12. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية, قسنطينة: جامعة منتوري.

44. سببب, ا. خ. (2003). دور الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير). لرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

45. سناء عبد الكريم. (2006). العلاقة بين مصادر المعرفة وتقانة المعلومات وهندسة المعرفة وأثرها في تحقيق عناصر ومتطلبات استحداث المنظمة الافتراضية (اطروحة دكتوراه). 5. كلية الادارة والاقتصاد, بغداد: الجامعة المستنصرية.

46. فالح, ا. (2007). استخدام تكنولوجيا المعلومات واقرها في مستوى جودة الخدمات (مذكرة دكتوراه). كلية الادارة والاقتصاد, الاردن: جامعة العلوم التطبيقية.

47. فضيلة بركة. (2012). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, ورقلة: جامعة قصدي مرياح.

48. ملال ر ، (2010). اشكالية اتخاذ القرار الاستثماري الامثل باستخدام الاساليب الرياضية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تلمسان :جامعة ابو بكر بلقايد
49. نادية عبد الجبار محمد الشريدة. (2010). متطلبات تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز نظامي المعلومات المحاسبي و الرقابة الداخلية (رسالة ماجستير). كلية الادارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
50. هند علوي. (2008). قياس النفاذ الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري (اطروحة دكتوراه). ص.25. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.

المقالات:

51. البحيصي ، ع م. (2016). تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الادارية في منظمات الاعمال. مجلة الجامعة الاسلامية، (1) 14
52. الكفارنة ، ع ا. (2009). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية. مجلة الدراسات الدولية. (42).
53. امينة مصطفى محمد احمد ابو النجا، و محمد عالية حمزة الطيب. (2018). فاعلية برنامج تنمية القدرة على اتخاذ القرار واثره في السعادة النفسية. المجلة الدولية لتطوير التفوق ، 9 (17).
54. انعام علي توفيق الشهريلي، و محمد سليمان داوود. (2017). اثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات. المجلة العراقية ، 7 (3).
55. بلحاج ، ف. (2016). الاسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية ، (07).
56. تركي ، ز. (2009). الأساليب الكمي في صناعة القرار-أسلوب شجر القرار نموذجاً. مجلة الواحات للبحوث والدراسات (06).
57. سعاد دومايلة، و فارس بوباكور. (2004). أثر التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد المانجمنت (3).
58. عاصم ، خ. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكساته على التنمية الاقتصادية. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية.
59. عبد الامام ، ع و. & ، كاظم ، و ا. (2010). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على كل من اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية. مجلة الادارة والاقتصاد (140) 140.
60. فيصل علوان الطائي، و كامل محمد الطائي. (2016). اثر استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية. مجلة العراقية للعلوم الادارية ، 12 (48).

61. ماجد ابراهيم حمادي، عامر علي حمد، و وسام علي حسين. (2018). تكنولوجيا المعلومات والاتصال واثرها في جودة خدمة قطاع السياحة والفندقة. *مجلة دراسات محاسبية ومالية* ، 13 (45).
62. محمد توفيق مزبان، و أمينة بديار. (2018). تنمية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في الجزائر بين الواقع والمأمول. *مجلة العلوم الادارية والمالية* ، 02 (01).
63. مقناني، ص & .، مقدم، ش. (2019). دور البيانات الضخمة في دعم التنمية المستدامة بالدول العربية. *مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات* (4).

الملتقيات

64. شنتاتحة، ع. (2009). ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار. *الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية* . (pp. 1-14) الأغواط :جامعة عمار ثليجي.
65. لحبيب، ب. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين حكامه الادارة المحلية في الجزائر. *مقدمة ضمن المعهد الدولي للتنمية المستدامة حول التطورات التشريعية في مجال ترقية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر* . (pp. 1-20) مستغانم :جامعة عبد الحميد بن باديس.

المواقع الالكترونية:

66. blogger. (2020). *المجموعة الاسلامية لنظم المعلومات العربية* . Consulté le 05 10, 2020, sur http://igmisystem.blogspot.com/p/blog-page_29.html

المراجع الأجنبية:

67. Mcconell, C., & Brue, S. (2008). *macroeconomics*. united states: irwin.
68. p.fitzgerald, s. (2002). *decision making*. london: wiley.
69. parcon, p. (2007). *develop your decision making skills*. new delhi: lotuspress.

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

استبانة بحث

أخي الكريم، أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان:

" دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية اتخاذ القرار " دراسة حالة المقر الإداري لولاية – بسكرة-

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين عملية اتخاذ القرار لدى العاملين في المقر الإداري لولاية – بسكرة- ، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاز هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على الأسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبة:

❖ بركان دليلا

❖ مجاني مونية

السنة الجامعية: 2019-2020

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الهدف من هذا القسم هو التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المقر الإداري لولاية بسكرة، بغرض تحليل النتائج، لذلك نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية من خلال وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

40 إلى اقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي مستوى ثانوي تقني سامي ليسانس مهندس

ماجستير دكتوراه شهادة دراسات عليا
(PGS)متخصصة

4-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5. مستوى التحكم في جهاز الكمبيوتر: ضعيف متوسط جيد

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

فيما يلي لدينا مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المقر الإداري لولاية بسكرة، ونرجو منكم تحديد موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، عن طريق وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

الرقم	أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. الموارد المادية:						
1	تلجأ المؤسسة إلى استخدام الاجهزة والمعدات لمعالجة إخفاقات العمل					
2	تساهم أجهزة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بمؤسستكم في تسريع إنجاز المهام					
3	تعتمد المؤسسة على تحديث وتطوير الاجهزة والمعدات بصفة مستمرة					
4	تخطط المؤسسة إلى تعميم استخدام الأجهزة والمعدات على مستوى جميع إداراتها					
5	استخدام اجهزة تكنولوجيا المعلومات يقلل من حالات التهرب من العمل					
ثانياً. البرمجيات:						
6	توفر المؤسسة برمجيات نظم التشغيل حتى يقوم الحاسوب بعمله على أكمل وجه.					
7	توفر المؤسسة الدعم المادي لتطوير البرامج الالكترونية					
8	تستخدم المؤسسة برمجيات تمتاز ببساطتها لإتاحة استخدامها من قبل العاملين					

					تساهم البرمجيات في حل بعض مشاكل الموظفين	9
					توفر المؤسسة برمجيات حديثة تساعد على رفع أداء العمل	10
ثالثا. قواعد البيانات:						
					تتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة لمختلف الوحدات والأقسام	11
					توفر المؤسسة نظاما يحتوي على قاعدة بيانات تساعد على استرجاع المعلومات في حالة فقدانها	12
					يتم تحديث قاعدة البيانات بشكل مستمر	13
					البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات متاحة لكافة العاملين	14
					تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تساعد على عدم تكرار المعلومات والبيانات	15
رابعا. شبكات الاتصال:						
					تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت لأداء مهامها.	16
					تستخدم المؤسسة البريد الالكتروني للاتصال بالمؤسسات الأخرى.	17
					يوجد في المؤسسة اتصالات الكترونية جديدة توفر (الأمن وجودة المعلومات للموظفين)	18
					تسهل الوثائق الالكترونية الخاصة بالموظفين في الحصول على المعلومات بدقة	19
					يتم الاستعانة بالبريد الالكتروني كوسيلة مراسلة العاملين و إصدار الاوامر	20
خامسا. الموارد البشرية:						
					تستخدم المؤسسة الاتصال الالكتروني لاستقطاب المهارات الجديدة	21

					من خلال تقنية المعلومات والاتصالات يتم تنفيذ اعمال مصلحة الموارد البشرية	22
					توظف المؤسسة أفرادا مؤهلين علميا وعمليا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.	23
					يوجد في ادارتكم مختصين لتصميم ومحاولة تطوير البرمجيات	24
					قللت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية من الوساطة	25

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار

فيما يلي لدينا مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اتخاذ القرار في المقر الإداري لولاية بسكرة، ونرجو منكم تحديد موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، عن طريق وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

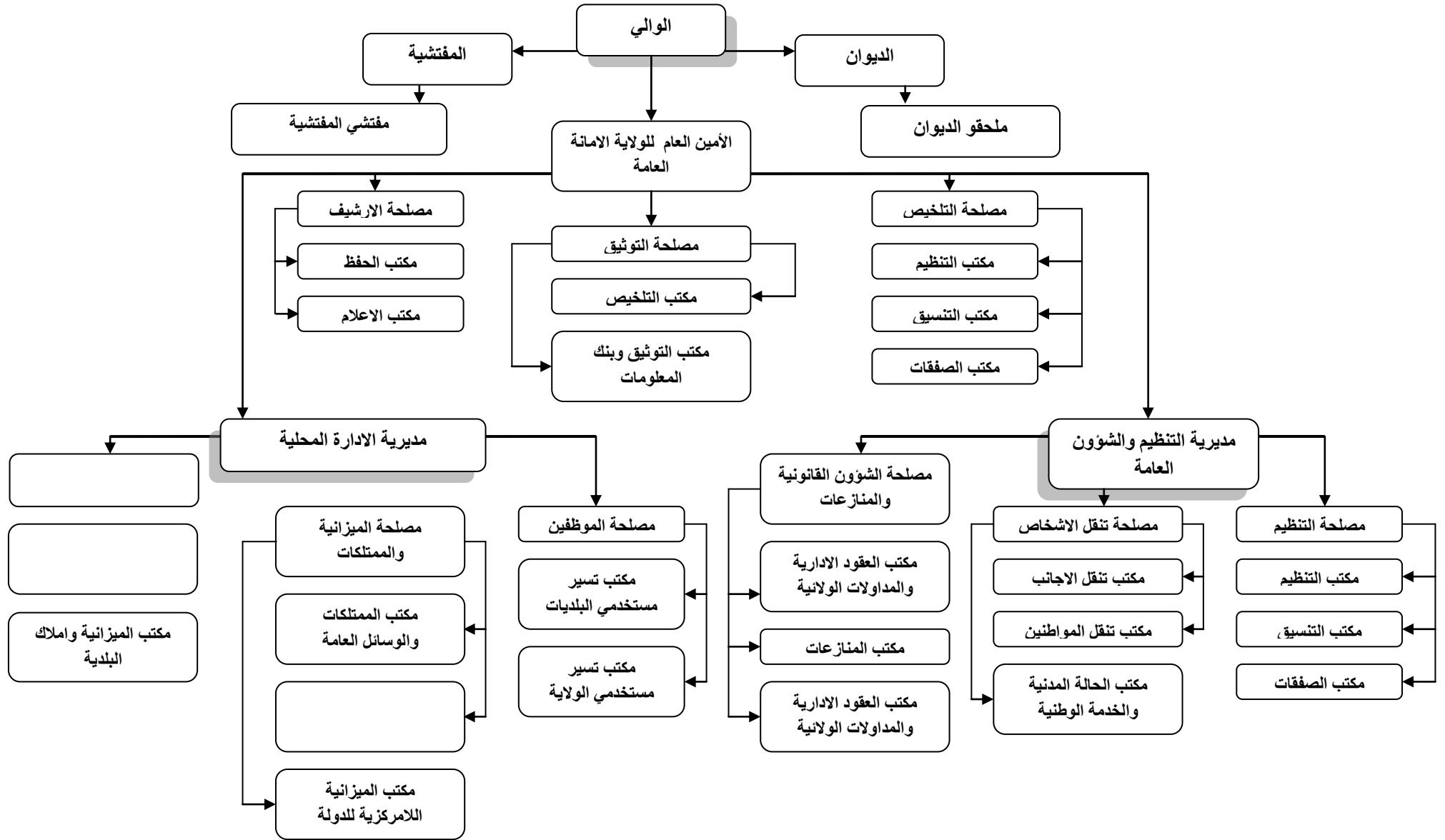
الرقم	عملية اتخاذ القرار وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار					
2	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه					
3	ألتزم بتنفيذ القرار الذي اتخذه					
4	أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه					
5	أقوم ببناء قراراتي على أساس خبرتي والمعلومات المتوفرة لدي.					
6	أقوم بتحديد الأهداف التي ارغب في تحقيقها قبل اتخاذ القرار					
8	أستفيد من خبرات الآخرين عندما اتخذ أي قرار					

					أهتم بتحديد أضرار أي قرار سوف أتخذه	9
--	--	--	--	--	-------------------------------------	---

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الكلية	الجامعة
عباسة الهاشمي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بسكرة
موسي سهام	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بسكرة



الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للولاية