

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

تخصص: إدارة استراتيجية

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة "دراسة
حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -"

تحت إشراف:

* ربيعي رياض.

من إعداد الطالبين:

* بوغرامة يعقوب.

* ثلايحية وحيد.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
كافي فريدة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة الطارف	رئيسة
ربيعي رياض	أستاذ مساعد -ب-	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
بن قديدح سفيان	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الطارف	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعملية اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة أغراض الدراسة، وأجريت هذه الدراسة علي عينة عددها (30) استمارة حيث وزعت على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف ، وتم استرجاع (30) استمارة قابلة للتحليل، حيث استعني بعدد من الاختبارات الإحصائية لإثبات فرضيات البحث باستخدام برنامج spss. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة، كما أدت استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المطبقة في المؤسسة إلى تسهيل عملية نقل المعلومات بين المديرية والأقسام

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اتخاذ القرارات، أجهزة وبرامج، البيانات، شبكات الاتصال

Abstract

This study aims to try to find the relationship between information and communication technology and the decision-making process in Algeria Telecom Corporation, El Tarf Agency, where the descriptive analytical approach was used to suit the purposes of the study. (30) analytical forms were retrieved, as a number of statistical tests were used to prove the research hypotheses using the spss program. This study reached a set of results, including: There is a statistically significant relationship between information and communication technology and the decision-making process in the institution under study, The use of information and communication technology applied in the institution facilitated the process of transferring information between the Directorate and the divisions.

Keywords: information and communication technology, decision-making, hardware and software, data, communication networks.



الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

رمز العطاء وصدق الإيلاء، إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل حواء، أنت أُمي الغالية
أطال الله عمرك.

الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام الاستحقاق
أنت أبي أطال الله عمرك.

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل اللواتي لا عيش بدونهن ولا
متعة إلا برفقتهن إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد وساندني في هذا العمل المتواضع
وإلى كل الأهل والأحبة

شكر



الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والشكر له سبحانه أولاً وأخيراً

على امتنانه فهو القائل "لئن شكرتم لأزيدنكم" إبراهيم آية 07

وقول رسول الله ﷺ: {من لا يشكر الناس لا يشكر الله}

فالحمد لله الذي وفقنا إلى ما كنا نطمح إليه.

نتوجه بالشكر والعرفان لمشرفنا الفاضل الأستاذ "ربيع رياض"

الذي أرشدنا ودعمنا بالكثير، الذي لم يخل علينا بتوجيهاته القيمة وآرائه النيرة حول

الدراسة التي ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي،

دون أن ننسى جميع أساتذة القسم على ما قدموه لنا طيلة خمس سنوات.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل المتواضع

سواء من قريب أو من بعيد.





الفهرس العام

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-02	نموذج لشجرة القرارات	54
02-02	الصيغة العامة لمصفوفة الدفع	55
01-03	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	79
02-03	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	80
03-03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	81
04-03	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	82
05-03	يمثل الشكل الانتشاري دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	93

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	28
01-02	خصائص مستويات اتخاذ القرارات	41
01-03	قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبيان	78
02-03	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	78
03-03	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	79
04-03	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	80
05-03	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	81
06-03	يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم	82
07-03	معامل الثبات والصدق لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات	83
08-03	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	83
09-03	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تكنولوجيا المعلومات	84
10-03	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تكنولوجيا الاتصال	85
11-03	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	87
12-03	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات اتخاذ القرارات	89
13-03	يبين الانحدار الخطي البسيط	92
14-03	يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA	94
15-03	يبين معاملات الارتباط	95
16-03	معامل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية	95
17-03	معامل الارتباط لاختبار الفرضيات	96
18-03	معامل ألفا كرو نباخ	97

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	الملخص
(III)	Abstract
(IV)	إهداء
(V)	شكر والعرافان
(VII)	قائمة الأشكال
(VIII)	قائمة الجداول
(IX-XI)	فهرس المحتويات
(7-1)	المقدمة
الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: عموميات حول تكنولوجيا المعلومات.
10	المطلب الأول: مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات
11	المطلب الثاني: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات
11	المطلب الثالث: ماهية تكنولوجيا المعلومات
15	المطلب الرابع: مكونات ومزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات
18	المبحث الثاني: مفاهيم حول تكنولوجيا الاتصال
18	المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا الاتصال
21	المطلب الثاني: أهم أنواع تكنولوجيا الاتصال
24	المطلب الثالث: وظائف وفوائد تكنولوجيا الاتصال
26	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
26	المطلب الأول: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
29	المطلب الثاني: مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
31	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: اتخاذ القرارات في المؤسسة	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار
36	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته
38	المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار وأنواعه
44	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه
47	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات في المؤسسة.
47	المطلب الأول: نماذج ونظريات اتخاذ القرار
52	المطلب الثاني: استخدام بعض النظريات والنماذج الكمية في عملية اتخاذ القرار
59	المطلب الثالث: مشاكل ومسؤولية اتخاذ القرارات
64	المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.
64	المطلب الأول: أهمية تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة
66	المطلب الثاني: تأثير تكنولوجيا الاتصال علي عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة
68	المطلب الثالث: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة
69	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
72	المطلب الأول: نشأة وميلاد اتصالات الجزائر
73	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف.-
75	المطلب الثالث: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
76	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان
76	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
78	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.
82	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج فقرات المحاور.

91	المبحث الثالث: تقدير نموذج دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الطارف- باستخدام برنامج spss"
91	المطلب الأول: الدراسة القياسية
92	المطلب الثاني الدراسة الاقتصادية
93	المطلب الثالث: الدراسة الإحصائية
96	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات
98	خلاصة الفصل
101-99	الخاتمة
108-102	المراجع
127-109	الملاحق



المقدمة

في العصر الحالي، يتميز القرن الحادي والعشرين بتحولات شاملة ومعقدة تؤثر على المنظمات بشكل كبير. يعتبر تواجدا في عصر المعلوماتية والعولمة والتكنولوجيا الحديثة مرحلة حافلة بالتحديات التي تواجه المؤسسات في جميع المجالات. وشهدت حقبتنا الحالية تقدماً مذهلاً في مختلف المجالات، حيث أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عاملاً حاسماً لتحقيق التفوق والتميز. وقد ساهمت النظم الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز أداء المنظمات وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وأصبحت وسائل وتقنيات المعلومات والاتصال الحديثة تعزز كفاءة إدارة المنظمات وتحقيق الفاعلية والأهداف المنشودة.

لقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات غاية في الأهمية والضرورة في بنية المنظمات الكبيرة، خاصة في القطاعات الحكومية والوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى والشركات الكبرى. فهي تلعب دوراً حيوياً في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات ذات الصلة بالأنشطة الرئيسية والفرعية، وتساهم في تحسين أداء المنظمات وتعزيز مكانتها الاستراتيجية. إن استخدام أنظمة المعلومات المتكاملة والمتقدمة يوفر للمديرين القدرة على تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المنظمة.

لا يمكن الإنكار أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر المحور الرئيسي للنشاط الإداري والإدارة بشكل عام. فعملية اتخاذ القرارات أصبحت أكثر تعقيداً وتحدياً في الوقت الحاضر، نظراً لسرعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي تؤثر على بيئة الأعمال وأهداف المنظمات وطرق عملها. وبالتالي، يمكن القول بأن نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية وملائمتها للأهداف المحددة على جميع المستويات.

بشكل عام، يجب أن ندرك أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليس مجرد تطبيق تقني، بل يشكل تحولاً ثقافياً وتنظيماً للمؤسسات. يتطلب الأمر تغييراً في الأساليب والممارسات التقليدية، وتبني استراتيجيات جديدة تركز على استخدام التكنولوجيا لتحقيق المزيد من الفعالية والتنافسية.

في النهاية، يجب أن تكون المنظمات على استعداد لاستيعاب واستغلال التحولات التكنولوجية الحديثة واستثمارها في عملياتها وأنشطتها، وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز قدراتهم في هذا المجال. بذلك، ستتمكن المنظمات من التكيف مع التحديات الحديثة والاستفادة القصوى من فوائد التكنولوجيا في تحقيق أهدافها والتفوق في سوق العمل.

2. الإشكالية:

تتمحور مشكلة البحث التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث تشير البحوث العلمية والدراسات إلى أهمية الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرارات في إنجاح المنظمات وقد قام الباحثون في العديد من الدراسات والأبحاث حول العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات فوجدوا أن نظم المعلومات الإدارية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على فعالية اتخاذ القرارات من حيث كمية وجودة المعلومات وملائمتها للظروف وتوفرها في الوقت المناسب. ومن خلال ما سبق ذكره نبرز معالم إشكالتنا وفق السؤال التالي:

- فيما يتمثل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف؟
- ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري وفكري، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في الإلمام ببحوثات التساؤل الرئيسي المطروح تتمثل في:
- هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف تكنولوجيا المعلومات؟
- هل لتكنولوجيا الاتصال دور في تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف؟
- هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لها علاقة باتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف؟

3. الفرضيات:

- انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، تم وضع مجموعة من الفرضيات سيتم اثبات صحتها أو نفيها، وتتمثل في:
- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف تكنولوجيا المعلومات.
 - لتكنولوجيا الاتصال دوراً هاماً في تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف.
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها علاقة باتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف.

4. أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال تناوله لمدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى تأثير استخدامها على اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الوسائل الحديثة التي تتماشى مع هذا العصر، وبذلك أصبحت لها أهمية وفعالية كبيرة، وعليه سيعطي هذا البحث إضافة جديدة من خلال اهتمامه بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

5. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى توضيح جملة من النقاط التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- عرض موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات على أساس نظري ليشكل قيمة تضاف الى المؤلفات العربية.
- إبراز المنوط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، وأهم المزايا التي قدمتها.
- محاولة اختبار طبيعة العلاقة التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال باتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاستنتاجات اعتمادا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها.

6. أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب دفعت بنا نحو اختيار هذا الموضوع نوردتها على النحو التالي:
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية الحديثة.
 - تزايد الدور التي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي اتخاذ القرارات في المؤسسة.
 - الأهمية البالغة لموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتدعيم المؤسسة في الوقت الراهن.
 - قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع الربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال باتخاذ القرارات من جهة وإسقاط هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

7. حدود الدراسة:

- أ. المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة مجموعة من العناصر وهي:
- مصادر جمع المعلومات وطرق معالجتها.
 - الاستعداد التكنولوجي والتقنيات الحديثة المتوفرة في المؤسسة.
 - العقبات التي تواجه موظفي الإدارة عند استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات.
- ب. المجال المكاني: تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في "مؤسسة اتصالات الجزائر"، حيث تم التنقل إليها لمقابلة المسؤولين، وأخذ الفكرة الشاملة حول المؤسسة، وكذا التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، من خلال دراسة عينة من موظفيها تكونت من 30 عامل.
- ج. المجال الزمني: تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 24 أبريل الى غاية 23 ماي 2023.

8. صعوبات الدراسة:

من جملة الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجازنا لهذا البحث نذكر ما يلي:

- صعوبة ضبط حدود الموضوع.
- قلة المراجع التي تناولناه في موضوعنا هذا.
- عدم معرفة بكيفية التعامل مع الكم الهائل من المعلومات خاصة بالاعتماد على طريقة **IMRAD**.
- صعوبة التعامل مع المستجوبين خاصة فيما يتعلق بملاءة قوائم الاستبيان.

9. دراسات سابقة:

- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2011-2012.

توصلت إليها هذه الدراسة والتي تهدف إلى تحديد درجة أهمية مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المجمع فكانت تباعا حسب درجة الأهمية: اللوائح و تنظيمات الجهة الوصية التي تتبعها مجموعة الشركات، اللوائح والتنظيمات الداخلية، الأنظمة والقوانين العامة للدولة، العلاقات الشخصية، المراجع العلمية المتخصصة، المؤتمرات واللقاءات، المخططات التنفيذية، الاجتماعات واللجان و أن للمعلومات دور فعالا في عملية اتخاذ القرار في مجمع إسمنت الشرق الجزائري و ذلك من حيث كونها تعمل علي تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، تحديد المشكلة وتحليلها و تنفيذ القرارات بشكل سليم و متابعتها، وتعمل علي رفع قدرة الرؤساء علي متابعة تنفيذ الأوامر والقرارات.

- دراسة سهام طرشاني، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالمؤسسة — دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، 2013-2014.

توصلت إليها هذه الدراسة والتي تهدف إلى أن نظام المعلومات هو العصب المحرك للمؤسسة حيث أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها تتوق على مدى جناحها في تخطيط و تنظيم أعمالها، فهو يعتبر موردا أساسيا للمعلومات و يساهم في ترشيد قرارات المؤسسة من خلال الأنظمة المساندة كنظم دعم القرار، النظم الخبرية ونظم التنقيب عن البيانات، أيضا إن عملية الاستخدام الأمثل للموارد تتطلب القيام بعملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق باستخدام هذه الموارد بطريقة أفضل، والرشد في القرارات المتعلقة بالأفراد يتطلب اعتماد متخذي القرار على كم غير بسيط من المعلومات. ومن هذا المنطلق تصبح المعلومات على مستوى المؤسسة موردا هاما و أساسيا بقدر ما يتوفر من جودة في هذه المعلومات بقدر ما يزداد الرشد في عملية اتخاذ القرارات و بقدر ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

- طرشي مُجَّد، يخلف صفية، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر ودورها في تحسين خدمات العامة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 03، جامعة المسيلة، مارس 2018
- توصلت إليها هذه الدراسة والتي تهدف إلى إبراز العلاقة الوطيدة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والخدمات العامة والدور الذي تؤديه هذه التكنولوجيا في تحسين الخدمات العامة حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما ورئيسيا في إحداث التحولات العلمية المختلفة في المجال الإداري والانتقال من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب التكنولوجي. حيث عرض نماذج الدراسة لمختلف الدول العربية (مصر، الأردن، الجزائر...) في دور تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمات العامة وتم التوصل لمجموعة من النتائج:
- تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل خدمة عمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.
- يضمن تطبيق الإدارة الالكترونية المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى تستجيب لاحتياجات المواطنين عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة.
- لخميسي الواعر، حليلة بوسيكى، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ميله، مجلة الاقتصاد المال والأعمال، مجلد 08، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، مارس 2023.
- توصلت إليها هذه الدراسة والتي تهدف إلى إبراز مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز بولاية ميله، حيث تصميم استبيان لقياس المتغير المستقل أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتم وتوزيعه على 40 موظف بالمؤسسة، خلصت نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS) وبرنامج (SPSS) إلى أن هناك علاقة موجبة بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء المالي للمؤسسة، كما تبين لنا من خلال معامل التحديد المصحح أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها المختلفة ساهمت بنسبة 41% في تفسير التغيرات في الأداء المالي للمؤسسة.
- وتم التوصل إلى النتائج كما يلي:
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتميز بالتطور السريع والمستمر، مما يستدعي ضرورة قيام المؤسسة بمتابعة كافة التطورات والمستجدات الحاصلة فيها والسعي لتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لتطبيقها داخل المؤسسة.
- التوجه نحو تبني نهج الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومحاولة ربطه بأهداف ذات بعد استراتيجي لتحسن وتعزيز أدائها المالي.

10. هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة" وجانب تطبيقي تناولنا فيه دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف وتمت معالجة هذه الدراسة في ثلاث فصول.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول إلى عموميات حول تكنولوجيا المعلومات والمبحث الثاني مفاهيم حول تكنولوجيا الاتصال إلى والمبحث الثالث إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى التحدث عن اتخاذ القرارات في المؤسسة وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث خصصنا في المبحث الأول إلى ماهية اتخاذ القرار وفي المبحث الثاني إلى اتخاذ القرارات في المؤسسة وفي المبحث الثالث إلى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

أما في الفصل الثالث فخصصنا فيه الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الطارف حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، حيث شمل المبحث الأول إلى تقديم عام لاتصالات الجزائر بينما المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان وفي المبحث الثالث تقدير نموذج دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الطارف- باستخدام برنامج spss.

الفصل الأول:

مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمهيد:

يشهد التاريخ بأن البشرية مرت بعدة ثورات وآخرها هي ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم وأصبح جديد اليوم قديم الغد.

ونتيجة لهذه التطورات تزايد الطلب على هذه تكنولوجيا، وبالتالي أصبحت هذه الأخيرة هي مورد أكثر أهمية بالمقارنة بالموارد الكلاسيكية، مما أصبح الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات المستوفية الشروط المشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر ستمت الأساسية هي المعلوماتية.

وإذا نظرنا أيضا إلى قطاع الاتصالات فنجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد على المعلومة وطرق إيصالها في أقصر وقت وبأقل تكاليف، ونظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع ومدى مساهمته في جميع القطاعات، وخاصة في ظل استخدام الأقمار الصناعية، الهاتف النقال والانترنت، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحدي جديد ألا وهو امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: عموميات حول تكنولوجيا المعلومات.
- المبحث الثاني: مفاهيم حول تكنولوجيا الاتصال.
- المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الاول: عموميات حول تكنولوجيا المعلومات

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تستخدمها مختلف أنواع المؤسسات الهادفة، بالإضافة الى أنها تحل الكثير من مشاكل وتؤدي قدرة الموارد الاخرى للمنظمة.

المطلب الاول: مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات من بين المصادر الحيوية في المنظمات، فهي من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات التي تواجهها معظم المؤسسات في الوقت الحالي.

أولاً: تكنولوجيا

يرجع أصل كلمة التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما **TECHNO** تعني التشغيل الصناعي والثاني **LOGOS** أي العلم و المنهج و عليه فهي تعني علم التشغيل الصناعي.¹

ويعرف معجم **WEBSTER** التكنولوجيا: "بأنها اللغة التقنية و العلم التطبيقي و الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلاً عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم.

Kapriles: "التكنولوجيا هي مركبا أساسي من أنماط المعرفة ونقل العمليات الضرورية، من أجل تحويل عوامل الإنتاج إلى إنتاج جاهز، واستخدام تلك المعرفة أو توفير الخدمات، كما أنها أداة التنمية الاقتصادية، ولها قيمة فقط عند الذين لهم مقدرة على فهمها والاستفادة منها".²

ثانياً: المعلومات

يعود تحليل أصول اصطلاح المعلومات إلى "الأصل اللاتيني للعناصر التي يتألف منها هذا الاصطلاح، فكلمة (**Forma**) تعني مظهراً، أو رقماً، أو صورة، أو إشارة، أو قاعدة، أو نهجاً، أما كلمة (**Formatio**) فتعني إبداعاً، أو تشكيلاً، أو تمثيلاً وصفيّاً، ويأتي الفعل اللاتيني (**Fomar**)، فيستخدم لوصف فعل يمارسه المرء بقصد صياغة، أو تشكيل، أو تصوير، أو تمثيل، بغرض تعليم الغير، أو تثقيفه، وإرشاده وتوجيهه، أو ترسيخ مفهوم.³

¹ بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (**NTIC**) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، التخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، السنة الجامعية 2012-2013، ص 131.

² أعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والادوية الحيوانية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، التخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، السنة الجامعية 2005-2006، ص 11.

³ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترز، الطبعة الأولى، الاردن، 1436هـ-2015م، ص 101.

المطلب الثاني: التطور التاريخي

أدت التقنيات الحديثة إلى إحداث تغيرات مستمرة ومضطردة في جميع كافة الميادين، إذ أصبحت عملية انتقال المعلومات عبر الشبكات و الحواسيب إحدى العلامات العصر الرقمي المميزة التي لا يمكن الاستغناء عنها لميزتها في تسهيل متطلبات العصرية. لقد مرت تكنولوجيا المعلومات بمراحل تاريخية رئيسية عدة تمثلت في:¹

- **مرحلة الأولى:** وتتمثل في اختراع الكتابة و معرفة الإنسان لها و قد عمل ظهور الكتابة على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.
- **المرحلة الثانية:** وتشمل هذه المرحلة ظهور الطباعة في ألمانيا في منتصف القرن الخامس عشر بأنواعها المختلفة و تطورها و التي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتنا على طريق كثرة المطبوعات و زيادة نشرها.
- **المرحلة الثالثة:** تتمثل بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات كالمسموعة والمرئية كالهاتف والراديو والتلفاز والأقراص والأشرطة الصوتية واللاسلكي.
- **المرحلة الرابعة:** تتمثل هاته المرحلة باختراع الحاسوب و تطوره و مراحل أجياله المختلفة مع كافة مميزاته و فوائده و أثره الايجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل الاتصال ارتبطت بالحواسيب.
- **المرحلة الخامسة:** تتمثل في التزاوج و الترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة و تكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع و الاتجاهات التي حققت إمكانية تنقل كمية هائلة بسرعة فائقة و بغض النظر عن الزمان و المكان وصولاً إلى وشبكات المعلومات و في قمته شبكة الانترنت.

المطلب الثالث: ماهية تكنولوجيا المعلومات

لقد توسع مجال تكنولوجيا المعلومات وقد كان هذا التطور الهائل انعكس ايجابيا على المجتمع العالمي برمته، وقد مضى قدما نحو دفع البشرية الى التطور.

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة نواحي الحياة، وأبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "القاعدة الأساسية التي تبنى في ضوئها المنظمات الإدارية والمنشآت ميزتها التنافسية، ويقصد بالتكنولوجيا كل أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل، المعدات،²

¹ جنادي شمس الدين، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسة الاقتصادية — دراسة ميدانية لمؤسسة "اتصالات الجزائر ب المسيلة" - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، التخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2019-2020، ص، ص 23، 24.

² شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4 / 2009 ص 478.

الآلات، الأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد و توفير الوقت وتحقق للمنظمة أهدافها النوعية والكمية بكفاءة وفعالية".¹

" تشير إلى مجموعة من العناصر التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات وتخزينها باستخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات وهذا بسرعة عالية".²

وهي أيضا: " مجموعة من الوسائل المستعملة لإنتاج ومعالجة، وتخزين، وإرسال، واسترجاع المعلومات سواء في شكل كلامي، أو كتابي، أو صورة".

ويعرف "جالبريث" (Galbraith) التكنولوجيا أنها: "التطبيق المنهجي المنظم للعلوم والمعارف الأخرى للمنظمة في إطار عملي معين بهدف الوصول إلى الحلول العلمية".³

ويشير مفهوم تكنولوجيا المعلومات إلى أنها: " أي جهاز من أجهزة الحاسوب الأساسية التي يستخدمها الأفراد للتعامل مع المعلومات وتدعيمها من أجل تفعيل هذه المعلومات، وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة".⁴

من خلال ما سبق التطرق اليه في التعاريف السابقة، يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي تكنولوجيا لازمة لعملية جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها بغرض استخدامها للوصول لأهداف المنظمة.

ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات بعدد من الخصائص، وهي:⁵

- سهولة الوصول لأية معلومة أو أي خبر من مختلف أنحاء العالم؛
- توفير المعلومات اللازمة في كافة المجالات "الاقتصاد، والسياسة، والتعليم وغيرها".
- تسهيل التعرف على كل ما هو جديد في وقت قصير، إذ يمكن التعرف على مختلف الثقافات في مختلف أنحاء العالم من خلال استخدام الحاسوب والإنترنت فقط؛
- تكلفتها منخفضة.
- سريعة وذات فعالية، حيث يمكن استخدامها في صنع القرارات الهامة بخدمة المجتمع.

¹ شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، مرجع سابق، ص 478.

² ناصر الدين غزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر -المسيلة-، مذكرة تكميلية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، التخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، المسيلة، السنة الجامعية 2014-2015، ص 10.

³ سارة أرفيس، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إمكانيات المؤسسة الصحية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الصحية الاستشفائية عين الملح-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، التخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المسيلة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 19.

⁴ ربيعة دراج، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديث الخدمة المصرفية -دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق مصرفي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المسيلة، السنة الجامعية 2019-2020، ص 11.

⁵ <https://horofar.com> 22/02/2023 à 14:30

- تسهيل الحصول على الوظيفة من خلال تقديم الطلبات عبر الإنترنت بدلاً من التوجه بشكل شخصي للمؤسسة.¹
- تنظيم عمل المؤسسات داخل الدولة الواحدة أو مع مؤسسات أخرى خارج الدولة بشكل سريع وآمن.
- تقديم المعلومات اللازمة عن منتج معين وهذا مهم للشركات حديثة المنشأ والتي ترغب بالترويج لمنتجاتها.
- تطوير العلوم والأبحاث والدراسات في مختلف المجالات من خلال جمع المعلومات عن آخر الدراسات التي تتم في مناطق مختلفة من العالم.

ثالثاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات:

هناك مجموعة من الاسباب التي أدت الى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات من الاعتبارات الآتية:²

- (1) توفر تكنولوجيا المعلومات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، والأمية، والتدهور البيئي، والجوع، والمرض. ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال توصيل منافع الإلمام بالقراءة والكتابة، والتعليم، والتدريب إلى أكثر المناطق انعزاًلاً، كما يمكنها نشر الرسائل الخاصة بحل العديد من المشكلات المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها، أي أن التكنولوجيا جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة، وتبادل المعلومات في أي وقت، وفي أي مكان، نظراً لما تتمتع به من خاصية الانتشار الواسع، وسرعة الأداء، وسهولة الاستعمال، وتنوع الخدمات، وكبر حجم المعلومات المنقولة.
- (2) زيادة قدرة الأفراد على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً ورخاء لجميع سكانه، وهذا الأمر يزداد مع زيادة إمكانية الأشخاص في المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا.
- (3) تساهم تكنولوجيا المعلومات في التنمية الاقتصادية، حيث أن الثورة الرقمية أدت إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي، وقيام مجتمعات جديدة، هذا على عكس الثورة الصناعية التي شهدتها القرن المنصرم، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من شأنها الانتشار بشكل سريع، والتأثير في حيوية المجتمع، وهذا يعود إلى قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهي تسمح للناس الوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً.
- (4) تمكن تكنولوجيا المعلومات الأشخاص المعزولين من أن يدلوا بدلوهم في المجتمع العالمي من أفكار ومشاركات، بغض النظر عن نوعهم أو مكان إقامتهم، كما بوسعها تمكين الأفراد والمجتمعات والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق، ويمكنها أيضاً المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية.

¹ <https://horofar.com> 22/02/2023 à 14:30

² عمار محمد زهير تيناوي، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات (MTN & Syrital)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، التخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، السنة الجامعية 2018-2019، ص، 33، 34.

مما سبق يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة في تعزيز التنمية البشرية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، لما لها من خصائص متميزة أكثر كفاءة وفاعلية من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لمختلف شرائح البشر، وهي متاحة في أي مكان وزمان، وبتكلفة منخفضة. كما أنها مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات أو الحكومات، بالإضافة لدورها في تنمية العنصر البشري لما تعرضه من برامج تدريب وتعليم وغيرها.¹

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها واستخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي والكلّي.

رابعاً: أهداف تكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات في بناء وتنمية أهداف القطاعات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات وتتمثل فيما يلي:²

- الاعمال الممكن تشغيلها وأدائها؛
- الأداء (حجم المبيعات).
- ضمان التكامل لعدم ضياع البيانات.
- طبيعة وخدمة المستخدم.
- أمن المعلومات.
- إمكانية التشغيل على قواعد بيانات مختلفة أو نظم تشغيل وأجهزة متنوعة.
- سرعة تطوير النظام.
- قدرة تعمل أعمال إضافية.
- التكاليف الكلية للنظام.
- طبيعة وخبرة المستخدم.
- أمن المعلومات.
- القدرة على التغيير والتعديل.
- إمكانية تكبير الإمكانيات.
- زمن الضياع.
- المجهود اللازم للحفاظ على النظام.

¹ عمار محمد زهير تيناوي، مرجع سابق، 34.

² فضيلة عزازية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية-قائمة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، التخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قائمة، قائمة، السنة الجامعية 2019-2020، ص، ص 10، 11.

المطلب الرابع: مكونات ومزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا فعالا بالنسبة للمؤسسة فرغم الأهمية البالغة التي تلعبها تكنولوجيا المعلومات إلا أنها لا تخلو من العيوب، فهي تمثل جزءا أساسيا من مقومات نجاح أي مؤسسة.

أولا: مكونات تكنولوجيا المعلومات

مكونات تكنولوجيا المعلومات تختلف من باحث لآخر إلا أنها تدور كلها حول:¹

– المكونات المادية والبرمجية: الحاسب الآلي يختلف أنواعه المحمول واللوحى وهو عبارة عن جهاز يقوم بمعالجة البيانات بسرعة ودقة عالية، وفي توافق مع مجموعة تعليمات مزود بها مسبقا، ويشار لتلك المجموعة من التعليمات ببرنامج الحاسب الآلي، وبعبارة أخرى يمكن القول بأن الحاسب الآلي يقوم بمعالجة بيانات مدخلة في توافق مع برنامج تم تزويده به لكي يقوم بإخراج معلومات ذات معنى، ويمكن تقسيم مكونات الحاسب الآلي إلى:

1. مكونات مادية: وسميت مادية لأنها ملموسة، وهي تمثل كافة الأجهزة المستخدمة في مجال "الكومبيوتر"، سواء داخل المنظمة أو خارجها، والتي تتجسد أساسا في:

(1) وحدة المعالجة المركزية: تمثل وحدة المعالجة المركزية أهم مكون في الكمبيوتر فهي تمثل الدماغ الذي يقوم بكافة الأعمال ولولاها لما كان هناك شيء اسمه الكمبيوتر، وهي في حد ذاتها تتكون من ثلاث وحدات فرعية، فالوحدة الخاصة بعمليات الحساب (الجمع الطرح، الضرب والقسمة) أو عمليات المقارنة المنطقية (أكبر وأصغر من، ومشتقاتها) تسمى بوحدة الحساب والمنطق، أما الوحدة الخاصة بالتحكم في جميع عمليات المعالجة من حيث الترتيب والتوقيت المناسب تسمى بوحدة التحكم، والوحدة الأخيرة هي عبارة عن الذاكرة الرئيسية (الذاكرة الداخلية) وهي المسؤولة عن التخزين سواء خاص بالبيانات والمعلومات المراد حفظها وتخزينها لمعالجتها (RAM ذاكرة التبادل العشوائي) أو البيانات والمعلومات الخاصة والثابتة في البرنامج والغير قابلة للتعديل (ROM ذاكرة القراءة).

(2) وحدات الإدخال: وهي تمثل مختلف الوسائل التي يتم استعمالها في عملية إدخال البيانات إلى الكمبيوتر، وبما أن البيانات تختلف بين الأرقام والحروف، الرموز وصور... الخ فهذه الوسائل لن تأخذ شكل واحد نهائي فهي ديناميكية ومتغيرة ومتطورة بتزايد الحاجة إلى البيانات، وعلى العموم يمكن إيجازها في: لوحة المفاتيح Keyboard، الفأرة Mouse، الماسحة Scanner، لاقط الصوت Microphone، كاميرات الفيديو Camera Video، الكاميرات الرقمية Digital Camera، القلم الضوئي Light Pen.

¹ مشري محمد الناصر، سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، التخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01-، سطيف، السنة الجامعية 2016-2017، ص، ص 26، 27.

- (3) وحدات الإخراج: تعتبر الوحدات المسؤولة على إخراج المعلومات بعد عملية المعالجة وهي في الأساس: الشاشة **Monitor**، الطابعة **printer**، مكبرات الصوت **Speakers**، الراسمة **Plotter**.¹
- (4) وحدات التخزين: وهي عبارة عن مختلف الوسائل التي تحفظ وتحمل فيها البيانات والمعلومات، وحتى البرامج فهي جد مهمة كما يطلق عليها أيضا ملحقات التخزين (الذاكرة الثانوية للتخزين)، ولقد تطورت مع تطور الكمبيوتر واستعمالاته وطبيعة وحجم المراد تخزينه وتحمله وهي: الأشرطة المغناطيسي **Magnetic Disks**، الأقراص المغناطيسية المرنة **Floppy Disks**، الأقراص المغناطيسية الصلبة **Har Disks**، الأقراص المدججة **Compact Disks**، القلم التخزيني **Pen Drive**.
2. المكونات البرمجية: تلعب الحواسيب الآلية في الوقت الحالي دورا جد محوريا في حياة المؤسسة على أساس أنها تمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فيها، وهذه الحواسيب لا يمكنها ممارسة مهمة بشرها والمادي، إذ أنها تحتاج إلى الشطر المعنوي والذي يمثل روح الحواسيب وهي البرمجيات التي تعرف بأنها "تعليمات رمزية يضعها المبرمجون أو المستخدمون لإبلاغ النظام الحاسوبي عن العمليات المرغوب القيام بها"، وتعتبر أيضا موجه المكون المادي من خلال مجموعة التعليمات والأوامر المعدة من قبل المبرمج بطريقة معينة للحصول على نتائج محددة وعادة تتكون من:
- (1) برمجيات النظام: وهي البرامج التي تغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات، مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة، وبرامج التشغيل، برامج ترجمة اللغات، وبرامج المنفعة التي تعمل على ترتيب الملفات ودمجها وتصحيح الأخطاء... الخ ويتم الحصول عليها من مورد الجهاز.
- (2) برمجيات التطبيق: منها: برمجيات معالجة النص وبرمجيات رسومات العرض، والنشر المكتبي، وبرامج تشغيل البيانات بالمنظمة مثل: برامج الأجور والمحاسبة، وبرامج التصنيع، وبرامج التنبؤ، وهذه البرامج يمكن إعدادها بواسطة العاملين داخل المؤسسة أو الحصول عليها جاهزة.
- مزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات:
- ان افرازات تكنولوجيا المعلومات ليست كلها مزايا، وليست كلها عيوب، وهي تجمع بين الاثنين وعليه سوف نحاول عرض أهم مزايا وعيوب التي تضيفها تكنولوجيا المعلومات
- أولا: مزايا:
- أ. رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء بالمؤسسات مع وجود درجة من التوافق بين ظروف المؤسسة واستراتيجيات تطبيقها.²

¹ مشري محمد الناصر، مرجع سابق، ص 27.

² ط. د عثمانية توفيق، أ. د طاهر لعرج، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عنابة-، المجلد 05، العدد 02، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهران، ديسمبر 2022، ص 24.

- ب. زيادة قيمة المؤسسة: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا بارزا في خلق القيمة للمؤسسة.
- ج. فعالية اتخاذ القرارات: تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت والشروط المطلوبة.
- د. تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة: تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط، كما تهتم بزيادة عدد الأفراد بما يدور حولهم من تطورات بشكل مستمر.¹
- هـ. إعادة هندسة الكمبيوتر: تساعد على إنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات، أو من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.
- و. تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة: يعتمد المديرون عليها في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية التي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.
- ز. تنمية السلوك الإيجابي لأفراد المؤسسة: من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المؤسسة ومساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بالعمل.

ثانيا: عيوب:

- 1) اختراق الأمن والخصوصية: عن طريق القرصنة وإنشاء هويات مزيفة وكذلك عمل فيديوهات مزيفة وابتزاز بعض الأشخاص بها.²
- 2) الأسلحة والصراعات: باستخدام القنابل الذكية وأجهزة التشويش التي تتداخل مع قدرة العدو على التواصل في ساحة المعركة، واستخدام فيروسات البرامج التي تعطل أنظمة التحكم والتصنت على المكالمات الهاتفية الرقمية والبريد الإلكتروني.
- 3) الجرائم الإلكترونية والقرصنة: الاستخدامات المتزايدة للتسوق عبر الإنترنت والدفع عن طريق استخدام الإنترنت يزيد من الجرائم الإلكترونية والقرصنة.
- 4) أضرار نفسية: أدت إلى زيادة الشعور بالوحدة، وهذا من سلبيات التكنولوجيا الشائعة.
- 5) التبعية والاعتماد وعدم الاستقلالية: وذلك يعني أنه كلما زاد عدد الأفراد الذين يعتمدون على أجهزة الكمبيوتر وأنواع مختلفة من الابتكار يعني أنه إذا تعطل جهاز معين كالكمبيوتر يتحول الأشخاص إلى معاقين نسبيا حتى يتم حل هذه المشكلة، وهذا الاعتماد الكبير على التكنولوجيا يضع الأشخاص في نقطة ضعف معينة ويجعلهم أقل استقلالية.
- 6) البطالة: نقصان عدد العاملين من البشر، ويعود سبب ذلك إلى أن الآلات تعمل على أتمتة العمليات وتقوم بعمل عشرة أشخاص بجهاز كمبيوتر واحد، لذلك أصبحت الشركات تعتقد أنها لا تحتاج إلى توظيف عدد كبير من الأشخاص لإنجاز مهمة معينة.
- 7) أثناء تحسين الإنتاجية لكسب الثروة، يمكن أن يسبب ذلك بعض المشاكل مثل عدم المساواة في توزيع هذه الثروة.

¹ ط. د عثمانية توفيق، أ. د طاهر لعرج، مرجع سابق، ص 24.

² <https://www.methaal.com> 02/06/2023 à 08:30

المبحث الثاني: مفاهيم حول تكنولوجيا الاتصال

يعيش العالم ثورة جديدة لم تعرف لها البشرية مثيل والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الثورة التكنولوجية المعاصرة وقد شكلت أجهزة الاتصال لب الثورة، وعرفت نمو متزايد السرعة في وسائل الاتصال وأساليبه.

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا الاتصال

نظرا للأهمية الكبيرة والمكانة المرموقة التي تلعبها تكنولوجيا الاتصال في حياة الفرد والمجتمع أصبحت المؤسسات تولي اهتماما بما لها من أهمية بالغة في نجاحهم في مساهمهم.

أولاً: الاتصال

تطور الاتصال بتطور المجتمعات وتطور رموز التفاهم إلى أن ابتكر الإنسان اللغة، لغة التخاطب ثم اللغة المكتوبة، ثم توظيف الحاسب الآلي والأقمار الصناعية... الخ، إلى أن أصبح الاتصال يدرس على مستوى العديد من العلوم، فتحليل عملية الاتصال هو أحد الطرق لدراسة الحياة الاجتماعية لذلك فأى علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني يجب أن يهتم بالضرورة بعملية الاتصال، وتعدد هذه العلوم تعددت التعاريف المقدمة للاتصال، فكلمة اتصال **communication** هي كلمة لاتينية الأصل **Communis** والتي تعني اشتراك أو مشترك، وكلمة اتصال الأصل فيها في اللغة العربية (وصل): وصل فلان الشيء، وإلى الشيء وصولاً، بمعنى بلغه وانتهى إليه، فنقول (وصلني الخبر ووصل إلي الخبر)، أما اصطلاحاً: فيعرفه بوجاردس على أنه "التفاعل في ظل منبهات أو اشارات أو نظرات عن طريق استجابة الأشخاص إليها، ويستخدم الاتصال تلك المنبهات كرموز لما يحمل من معنى"، أما صباح وغازي فيعدونه "عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة وهو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم (المعلومات) إلى المنظمة".¹

تعريف شارلز مورس: ان مصطلح الاتصال أين نستخدمه بشكل واسع النطاق فهو يتناول أي ظرف يتوفر فيه عدد من الافراد في امر معين ولكن مورس يقتصر في الاتصال على استخدام الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى.²

ثانياً: تكنولوجيا الاتصال

ولتكنولوجيا الاتصال عدة تعاريف أخرى، تتوقف على طبيعة الموقف منها، فبينما يؤمن البعض بمقولات الحتمية التكنولوجية **Technologies Determinis**، فإن البعض الآخر يؤمن بفكرة الليبرالية التكنولوجية، فالفرق الأول يرى أن الحتمية من طبيعة التكنولوجيا، وأنه لا مفر ولا مهرب منها، وأنها مقبولة ومرغوبة في كل مجتمع يأمل في التقدم، وأن كل أشكال المجتمع مرتبطة بشكل أو بآخر بعمليات وتكتيكات السيطرة التكنولوجية، ومن المفترض وفقاً لهذه النظرية أن تكون التكنولوجيا محايدة، وأن أي فشل في استخدامها فإنما يرجع للتخلف الثقافي والتعليمي في المجتمع، وليس إلى³

¹ مشري محمد الناصر، مرجع سابق، ص 35.

² بوعاتي يسرى، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والجامعة الافتراضية- في سوسيولوجيا التمثلات والممارسات- دراسة ميدانية لطلبة أولى ماستر قانون عام بقسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الانسانية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، التخصص علم اجتماع اتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قائمة-، قائمة، السنة الجامعية 2020-2021، ص 10.

³ الدكتور حسن علي محمد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006-2007، ص 17.

التكنولوجيا في حد ذاتها، وتسود وجهة النظر هذه بين التكنولوجيين فيما يسمى بأيديولوجية التكنولوجيا، وهي أيديولوجية تخلق على الوجه الآخر أيديولوجية مضادة لاستخدام التكنولوجيا، وتقوم فكرتها على أن التكنولوجيا ضارة في طبيعتها، وتجلب الكثير من المشاكل والآثار السلبية، مثلما تجلب الكثير من الفوائد للناس والمجتمع والبيئة. وعلى الطرف الآخر الفريق الثاني، فريق الليبرالية التكنولوجية **Technological Liberal** الذي يرى أن التكنولوجيا ليست ضارة في حد ذاتها، وأنها لا تترث بالضرورة السوء، ولا تمثل مشكلة، ولكن يجب أن يتم استخدامها وفقا لمعايير المسؤولية الاجتماعية، مع ترشيد اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدامها.

ان تطور وسائل تكنولوجيا الاتصال عمل على توفير المرونة وفرص الاختيار من حيث طارق تجهيز خدمات الاتصال وإمكانية تجميع نظم تكنولوجيا، وهي النظم المرتبطة بعمليات الاتصال والتي تساهم في رفع الأداء داخل المؤسسة بشكل كبير.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن تكنولوجيا الاتصال أدت الى ظهور وسائل وتطبيقات اتصالية جديدة وعلى الرغم من أنها حديثة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية الحديثة تكاد تتشابه في عديد من السمات مع الوسائل التقليدية.

ثالثا: خصائص تكنولوجيا الاتصال

أن هناك خصائص تتميز بها التكنولوجيا الاتصالية الراهنة ومن أبرزها:²

أ- **التفاعلية:** وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثير على أدوار الآخرين واستطاعتهم تبادلهما، ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة أو التفاعلية، وهي تفاعلية بمعنى أن هناك سلسلة من الأفعال الاتصالية التي يستطيع الفرد أن يأخذ فيها موقع الشخص، ويقوم بأفعاله الاتصالية، المرسل يستقبل ويرسل في نفس الوقت وكذلك المستقبل، ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ "المشاركين" بدلا من "المصادر"، ومثال على ذلك التفاعلية في بعض أنظمة النصوص المتلفزة ونتج عن هذا التفاعل انحسار "تحكم الدولة في مصادر المعلومات والأخبار وأصبح الفرد مسئولا مسؤولية كاملة في اختيار معلوماته وبرامجه وذلك وفق اتجاهاته وإمكانياته وقدراتها لإدراكية".

ب- **اللاتزامية عدم الارتباط بعنصر الوقت:** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم، ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه، فمثلا في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت، دونما حاجة لتواجد مستقبل الرسالة.

ت- **التوجه نحو التصغير قابلية التحرك أو الحركية:** تتجه رسائل الاتصال الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى آخر، وبالشكل الذي يتلاءم وظروف مستهلك هذا العصر الذي يتميز بكثرة التنقل

¹ لبنى عبد الله العلاوين، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الاعلامية مؤسسة الاذاعة والتلفزيون الاردنية "إنموذجا"، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام، قسم الاعلام، كلية الآداب، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، السنة نيسان/2009، ص 10.

² د. نضال فلاح الظلاعين ود. مصطفى يوسف كافي وآخرون، نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، دار الاعصار العلمي، الطبعة العربية الأولى، عمان- الاردن-، السنة 1437هـ-2016م، ص، ص 58، 59.

والتحرك، عكس مستهلك العقود الماضية الذي اتسم بالسكون والثبات، ومن الأمثلة عن هذه الوسائل الجديدة تلفزيون الجيب، الهاتف النقال، الحاسوب النقال المزود بطابعة إلكترونية.

ث-قابلية التحويل: وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسط لآخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس وهي في طريقها لتحقيق، "فالحود أو الفروق ونظام للترجمة الآلية، وقد ظهرت مقدماته في نظام السمات التي كانت تميز وسائل الاتصال الجماهيرية عن بعضها البعض، قد زال بعضها وبعضها الآخر في طريقه إلى الزوال، فالأفلام السينمائية يمكن عرضها في دور السينما، شاشة التلفزيون وعلى أجهزة الفيديو كاسيت وعلى الأسطوانات المدججة على الرغم من اختلافها في الشكل.¹

ج-قابلية التوصيل والتركيب: لم تعد شركات صناعة أدوات الاتصال تعمل بمعزل عن بعضها البعض فقد اندمجت أنظمة الاتصال، واتحدت الأشكال والوحدات التي تصنعها الشركات المتخصصة في صناعة أدوات الاتصال، ومن الأمثلة الدالة على ذلك: وحدات الهوائي المقعر الذي يمكن تجميعها من موديلات مختلفة الصنع، لكنها تؤدي وظيفتها في مجال استقبال الإشارات التلفزيونية على أكمل وجه.

ح-الاجماهيرية الرسائل الإعلامية الشخصية: ومعناه أن رسائل الاتصال قد توجه إلى مجموعة من الأفراد (الجماهير) أو قد توجه إلى فرد بعينه، فقد سمحت الوسائل الجديدة للفرد أن يستقبل عن المجموع من حيث الرسائل التي يتابعها، ومثال ذلك محطات البث التلفزيوني في البلدان المتقدمة التي تقدم برامج متنوعة حسب طلب المشترك ورغباته.

خ-الشيوع والانتشار: ونعني به الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم فيدخل كل طبقة من طبقات المجتمع، وكل وسيلة تظهر تبدو في البداية على أنها ترف ثم تتحول إلى ضرورة، نلمح ذلك في التلفزيون ثم الفاكس ميل، وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام أن من المصلحة القوية للأثرياء هنا أن "A. Toppler" لكل الأطراف المعنية، وفي رأي "ألفين توفلر" يجدوا طرقا لتوسيع النظام الجديد للاتصال ليشمل لا يقضي من هم أقل ثراء، حيث يدعمون بطريقة غير مباشرة الخدمة المقدمة لغير القادرين على تكاليفها.

د- الكونية: البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية، حتى تستطيع المعلومة أن تتبع المسارات المعقدة تعقد المسالك التي يتدفق عليها رأس المال إلكترونيا عبر الحدود الدولية جيئة وذهابا، من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على الألف من الثانية، إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان من العالم قد لخص أحد الخبراء سمات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في قوله: "الخدمات التي أتيت نتيجة التحول من الصوتي إلى الرقمي، ومن الإلكتروني إلى الفوتون، ونحو الرخيص المتاح دوما، ومن الخاص إلى العام، والمتنوع إلى الكامل، ومن السلي أحادي الاتجاه إلى التجاوب ثنائي الاتجاه، ومن الثابت إلى النقال، ومن الشفرة الإنجليزية إلى الشفرة متعددة الاتجاه وعموما فإن الكونية التفاعلية، والاجماهيرية، اللاتزامنية، قابلية التوصيل، التحويل، التحريك والشيوع من أبرز سمات التكنولوجيات الحديثة، التي ساهمت بنسبة كبيرة في زيادة الاتجاه نحو الإعلام المتخصص ولا مركزية الاتصال التي تعتمد على تقديم رسائل متعددة تخاطب الحاجات الفردية الضيقة والجماعات المتجانسة بدلا من الرسائل الموحدة التي تخاطب الجماهير الكبيرة.

¹ د. نضال فلاح الظلاعين ود. مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سابق، ص، ص 60، 61.

- ذ- **تقليص الوقت:** أصبحت اليوم باستخدام تكنولوجيا الإعلام تتم أليا وبسرعة كبيرة مقارنة بالعنصر البشري، فالسرعة في القيام بالعمليات الحسابية نتج عنه معالجة عدد كبير من العمليات، وبالتالي توفير وتخفيض كبيرين في الوقت.
- ر- **مرونة الاستعمال:** من مميزاتها السهولة في الاستعمال أي أنها بسيطة وغير معقدة تحتاج إلى التدريب عليها.¹
- ز- **أسعار منخفضة:** من أهم مميزات التي ساهمت في انتشار هذه التكنولوجيا هو انخفاض أسعارها نتيجة لتداولها مما ساهم ببروز شركات متنافسة على جذب أكبر عدد من الزبائن وعلى تطوير منتجاتها من برامج ومضامين ومنتجات مختلفة ويمكننا أن نظيف ذلك إلى كل الخصائص السابقة وهي تحديث المستمر والأجيال المتتابعة.
- س- **اقتصادية:** وتتجلى في أكثر من مستوى اقتصاد في الوقت والتكلفة المادية، إذ تمثل أدوات فعالة في الانجاز للكثير من المهام بتكلفة منخفضة.
- ش- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح بالاستقلالية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فالإنترنت لا يمكن لأي جهة أن تعطله على مستوى العالم، أي انه يتمتع باستمرار عمله، وليس هناك كمبيوتر يتحكم فيها، ويمكن أن تتعطل عقدة واحدة دون تعرض الإنترنت بمجملها للخطر.
- المطلب الثاني: أهم أنواع تكنولوجيا الاتصال**
- تلعب تكنولوجيا الاتصال في وقتنا الحالي دورا جد مهما في الأعمال، إذ أنها تساهم في تسير تبادل المعلومات وجعلها أكثر فعالية وذلك من خلال تقنيات ووسائل متنوعة. تتمثل تكنولوجيا الاتصال في أهم الأنواع وهي كالتالي:²
- (1) الإنترنت:** هي اختصار لعبارة الشبكة الدولية وهي شبكة تربط بين العديد من شبكات المعلومات وقواعد البيانات في معظم دول العالم ويمكن لأي فرد من أي مكان النفاذ إليها.
 - (2) الهاتف النقال:** "هو وسيلة أو جهاز صغير يستخدم للتواصل، موصل بشبكة اتصالات لاسلكية رقمية تسمح ببث واستقبال الرسائل الصوتية و النصية و الصور" ويعتبر الهاتف النقال أحد أهم تقنيات الاتصال الحديثة التي تطور باستمرار حتى أصبحت أكثر من مجرد وسيلة اتصال صوتي و تعديها إلى القيام بمهام الكمبيوتر ، الكاميرا، آلة التصوير، المسجل، آلة حاسبة، المذياع... الخ.
 - (3) الأقمار الصناعية:** عبارة عن جهاز يدور في الفلك الخارجي حول الأرض أو حول كوكب آخر ويقوم بأعمال عديدة مثل الاتصال، الفحص، الكشف.
 - (4) الإذاعة:** الاذاعة كمؤسسة وكوسيلة اتصال تعد وعاء للمضمون الثقافي الذي تحفل به برامجها وهي بذلك تصنف ضمن المواد الحاملة للثقافة والعاملة على نشرها بين مستعمليها.³

¹ د. نضال فلاح الظلاعين ود. مصطفى يوسف كافي واخرون، مرجع سابق، ص 61.

² د. حديد يوسف وأ. براهيم نصيرة، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 17، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 263.

³ شبيخة بلقاسم عبد الواحد، مساهمة الاستثمارات الاجنبية المباشرة في تطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013، ص - ص 74-76.

(5) التلكس (البرق): نظام لنتقل الرسائل وهي أول جهاز تم استخدامه في الارسال بالكهرباء، وتعرف الشفرة الخاصة بالمبرقة (شفرة مورس) تطورت ففي العشرينيات من القرن العشرين تم استخدام الطابعات عن بعد (التليرنتر) التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية مباشرة عبر خطوط البرق الى مبرقة أخرى على الطرف الآخر من الخط.¹ ولقد ساهم التلكس في نقل الانباء والرسائل الى غاية ظهور الهاتف الذي أدى الى الاستغناء عنه واستبداله بمعدات أخرى أكثر سرعة.

(6) التليتكس (تبادل النصوص عن بعد): هو حالة متقدمة من نظام المبرقة، حيث أن التليتكس يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام معالجة النصوص، الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الالكترونية والشاشة المرئية المثبتة فيها، مع وجود إمكانية لحزن المعلومات المطبوعة.

ويستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الأخرى المنتشرة جغرافيا بطريقتين أساسيتين هما:

- طريقة الاتصال المباشر أي من هاتف آخر.
 - طريقة الاتصال غير المباشر أي عن طريق ربط بوسيلة أخرى مثل التليكس، أو الحواسيب وغيرها.
- ومع التطورات التي تشهدها وسائل وتكنولوجيا الاتصال، أخذت الاتصالات الهاتفية تتحول إلى نظام جديد وهو النظام الرقمي، ويعمل هذا الأخير عن طريق ترجمة موجات البث الإلكتروني إلى جزئيات تفصل بينها مسافات، وهذه الجزئيات هي نتاج الأرقام الثنائية وهي أصغر الوحدات في معالجة البيانات، ويعتبر هذا النوع من الانظمة الرقمية أكثر دقة وفعالية، ويمكن الاعتماد عليه أكثر من وسائل الاتصال التقليدية، وهو مناسب لمختلف أنواع الاتصالات الصوتية والفيديو والصور اللاسلكية والموجات الدقيقة والاقمار الصناعية، وهو أكثر ملائمة للاتصال مع الحواسيب، بالإضافة إلى أنه يعطي نوعية أفضل بالنسبة للصوت والصورة المنقولة.

(7) بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس): أو ما يطلق عليها الفيديوتكست وهي حالة متطورة للاستخدام واستثمار جهاز التلفزيون العادي عن طريق إضافة محطات وقنوات جديدة إلى جانب قنواته الاعتيادية، وهو عبارة عن "وسيلة لعرض الكلمات والأرقام والصور والرموز على شاشة تلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون"، وتشمل تقنية الفيديوتكس على ثلاث ركائز وهي:

- البث عن طريق شاشة تلفزيونية.
- تخزين واسترجاع عن طريق الحاسوب.
- نقل هاتفي أو بوسيلة سلكية أو لاسلكية.

(8) الفاكسيميلي (الناسخ الهاتف) fax mile: عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي.

¹ د. حديد يوسف وأ. براهيمة نصيرة، مرجع سابق، ص 76.

المطلب الثالث: وظائف وفوائد تكنولوجيا الاتصال

تزداد يوما بعد يوم أهمية تكنولوجيا الاتصال في المؤسسات وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها داخل مستويات، ونتيجة للتطورات المذهلة التي يعيشها العالم أصبحت تؤثر بشكل مباشر على كفاءة و مرودية المؤسسات.

أولا: وظائف تكنولوجيا الاتصال

لتكنولوجيا الاتصال مجموعة من الوظائف لعل أهمها:¹

- 1. التحول من الصوتي إلى الرقمي:** بعد استخدام شبكات الهاتف لنقل بيانات الكمبيوتر تضاعفت الحاجة لتبادل البيانات و انقلب الوضع فأصبحت الشبكات تصمم أصلا لنقل البيانات و أصبحت المكالمات الهاتفية عملا ثانويا لها , وأدى نقل البيانات رقميا إلى تحسن واضح في مستوى الخدمات خاصة فيما يتعلق بتقليل حجمة المعدات الاتصال والتخفيف من وزنها.
- 2. التحول نحو الرخيص المتاح دوما:** عندما انتشر استخدام التكنيك الرقمي في الأجهزة الإلكترونية فإن ذلك أدى إلى تصغير المعدات ووفرتها وبالتالي رخصها.
- 3. التحول من الإلكتروني إلى الفوتون:** ظلت الإشارة الهاتفية تنتقل عبر الأسلاك النحاسية كتيار كهربائي ضعيف إلى أن حدثت النقطة النوعية باختراع الألياف الضوئية، وهكذا استبدل تيار الإلكتروني المعرض لتشويش بتيار الفوتون (جسيمات الضوء) النقي.
- 4. التحول من الخاص إلى العام ومن المتنوع إلى المتكامل:** بدلا من احتكار الشخص لخط تليفوني واحد استحدث أسلوب تحويل حزم الرسائل بديلا عن تحويل الدوائر، في ظل هذا الأسلوب تحتزن الرسائل ثم توجه بواسطة مراكز تحويل الرسائل إلى غايتها، يتم ذلك عبر أي مسار متاح يربط بين نقطة الأصل و نقطة الهدف دون الالتزام بمبدأ النقل عن طريق أقصر مسار بينهما ، و هذا النظام المتكامل لا يفرق بين البيانات التي ينقلها سواء كانت عبارة عن مكالمات هاتفية أو رسائل فاكس أو بيانات كمبيوتر فكلها بالنسبة له سلسلة من البيانات الرقمية يتم توجيهها عبر مسارات الشبكة إلى أن تصل إلى غايتها.
- 5. العمل على التحول من السليبي (أحادي الاتجاه) إلى التجاوي (ثنائي الاتجاه):** معظم نظم بث المعلومات تعمل على أساس الطور السليبي حيث تنتقل المعلومات في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل إلى أن ظهرت مرافق معلومات تعمل على أساس الطور التجاوي مثل شبكات الفيديو تكس ثنائية الاتجاه وبالتالي أصبح من الممكن تبادل الرسائل مع مراكز المعلومات.
- 6. التحول من الثابت إلى النقال:** أصبح من الممكن أن يحمل معه الإنسان معلومات وبيانات كثيرة وبرامج وملفات أينما ذهب من خلال تكنولوجيات الاتصال الحديثة مثل الهاتف النقال، الكمبيوتر المحمول.

¹ د. حديد يوسف وأ. براهيمة نصيرة، مرجع سابق، ص 262.

ثانيا: فوائد تكنولوجيا الاتصال

تعتبر تكنولوجيا الاتصال مجالا واسعا من التقنيات التي سهلت التنشئة الاجتماعية والاعمال التجارية وتكمن فوائد تكنولوجيا الاتصال فيما يلي:¹

- تقليل التكاليف:

يتكبد المستهلك الذي يتواصل من خلال التكنولوجيا تكاليف أقل مقارنة بنفقات الاتصال عبر الوسائل الأخرى كتسليم الرسائل عبر البريد مثلا، ومع عملية التطوير المستمرة، والعمل الدائم على رفع كفاءة شبكات الاتصالات، فإن تكلفتها تظل منخفضة، هذا إلى جانب الكفاءة العالية، وتفادي الأخطاء في إيصال الرسائل بالكفاءة والدقة المطلوبة عند استخدام الاتصالات القائمة على التكنولوجيا، عدا عن الرسائل المستعجلة التي قد لا تحمل التأجيل والانتظار، وهذا ما حققته تكنولوجيا الاتصالات.

- توثيق البيانات:

ساعدت تكنولوجيا الاتصالات على جعل مهمة توثيق البيانات وأرشفتها عملية سهلة، وبسطة، ولا تستغرق وقتا كبيرا، ويمكن إتمام عمليات الحفظ والأرشفة بطريقة منشقة على شكل مستندات يتم حفظها والعودة إليها عند الحاجة بالجوء الى الوسائل التقنية الحديثة كقواعد البيانات والبريد الإلكتروني، وبهذا لا تشغل عملية التوثيق الإلكتروني حيزا مكانيا كبيرا، أو جهدا في العودة الى المستندات المطلوبة في المستقبل.

- ميزات إضافية:

- يستطيع مستخدمو التكنولوجيا إنشاء المحادثات مع أصدقائهم ومعارفهم من مناطق مختلفة في العالم عبر الفيديو بواسطة الكاميرات التي يتم تفعيلها في تطبيقات الاتصال والتواصل التكنولوجية، مما ساهم في زيادة التقارب بين الأشخاص المتباعدين والمغتربين؛
- يتم إيصال المنتجات الشرائية والسلع المرغوب بتسويقها من خلال وسائل الاتصال التكنولوجية حول العالم في أي وقت من خلال الحساب الخاص على مواقع التواصل الاجتماعي، مما شكل قفزة نوعية للتجار في تسويق منتجاتهم وسلعهم وعرضها للوصول الى أكبر عدد من المستهلكين.

¹ <https://mawdoo3.com> 29/03/2023 a 05 :07

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

استطاعت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تسجيل كميات ضخمة من المعلومات على وسائل صغيرة الحجم وسهلة التداول. فلقد أصبحت هذه التكنولوجيا وتطبيقاتها من العوامل الرئيسية للنمو حيث دفعت ركب الحضارة إلى الأمام في زمن وجيز وألغت حواجز الوقت والمسافات. ويوجد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال آثار تؤدي إلى تطورات هائلة وذلك من خلال الآثار المترتبة عليها

المطلب الأول: الآثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات دورا هاما في التقليل من المخاطر التي تواجهها، إذ أنها تعتبر القاعدة الأساسية التي تبني علي ضوئها المنظمات الإدارية.

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أحدثت تطورات هائلة على مستوى المؤسسات، كما استطاعت هذه التطبيقات أن تغزو جميع المؤسسات العامة والخاصة على مختلف أنواعها، فلا نكاد نجد أيا منها يخلو بشكل أو هذه التطبيقات، وسنسلط الضوء على آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أثرها على الجوانب المختلفة التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية.¹

أولا -الآثار التنظيمية:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات المعاصرة خلق تحديات كبيرة تمثلت في مجالات عدة خاصة من الناحية التنظيمية، حيث تحدد العلاقات ما بينهما من خلال المراكز التالية: المركزية، أو اللامركزية أو الجمع بينهما، التقليل في حجم الوظائف والمستويات الإدارية والتحول في شكل الهيكل التنظيمي من الهرمي إلى الشبكي، وسوف يتم تناول كل جانب من هذه الجوانب كمايلي:

1) الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية:

في عام 1958 قدم كل من "Leavit et Whisler" تنبؤاتهم حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات سوف تتجه نحو المركزية، وذلك لأن وفرة المعلومات مقارنة بما كان متاح في السابق سوف يسمح للإدارة بأن تكون في قراراتها مركزية من خلال نظام المعلومات مركزي يتواجد في المقر الرئيسي ويرتبط جميع أجزاء المؤسسة بشبكة اتصالات تتيح للإدارة نقل وتبادل المعلومات بينها وبين جميع العاملين فيها، ولكن هناك من يرى العكس، أي إن استخدام الحاسوب سوف يدفع المؤسسات نحو التوجه إلى اللامركزية، وذلك لأن الإدارة سوف لا تستطيع التغلب على المشاكل الناتجة عن كمية المعلومات التي ستولدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى ازدياد عدد القرارات المطلوب اتخاذها في المؤسسات الكبيرة، وقد أيد هذا الرأي كل من «Anshen et Burhuganen». ويجب أن نضع في

¹ بوعلی فريدة وفوزیل حکیمه، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر "المديرية العملياتية للاتصالات- البويرة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج- البويرة- البويرة، السنة الجامعية 2013-2014، ص، ص 57، 58.

الاعتبار أن استمرار التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات كان له دور واضح في تبني اتجاه الجمع بين المركزية واللامركزية سواء في البناء التنظيمي أو في تصميم أنظمة المعلومات، مما يستوجب على المؤسسات أن تكيف بنائها التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه قادرا على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.¹

(2) تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية:

عملت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة التوافق بين الوظائف، وبالتالي اختيار الموارد المؤهلة الكفاءة وتدريبها وتقييم أدائها وتخطيط مسارها الوظيفي، وإدارة الرواتب وتحسين نوعية وظروف العمل، كما أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أدواتها المختلفة من زيادة كفاءة عملية الاتصال، وتحسين عملية التحفيز والدفاعية لدى الأفراد.

أما فيما يتعلق بتقليص عدد المستويات الإدارية فقد أشار "Hanold" وأيده "Lucas" بأن ازدياد قدرات الإدارة في الحصول على المعلومات بالسرعة والدقة الملائمة من خلال الاعتماد على أنظمة المعلومات المحوسبة سوف يساهم في التقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى، وبالأخص ظهور شبكات الاتصالات المحلية والدولية يمكن المدراء من زيادة حجم نطاق إشرافهم وأن زيادة حجم نطاق الإشراف يؤدي لتقليص دور الإدارات الوسطى، مما يجعله يساهم في تفلطح شكل الهيكل التنظيمي، وتقليل عدد مستوياته وهذا يجعله أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن، إضافة إلى مساهمة في سرعة إيصال القرارات التي تتخذ في مستويات الإدارية العليا إلى المستويات التشغيلية.

(3) التحول في شكل الهيكل التنظيمي:

التأثير الإجمالي على الهيكل التنظيمي، يتمثل في ظهور زيادة في الخيارات الهيكلية والبنوية للمؤسسة خاصة عند تطبيق مفهوم الشبكات التي تساهم في ربط المؤسسة داخليا وخارجيا، حيث نجد الهيكل الشبكي للمعلومات يعمل على إلغاء الحدود بين كل من المؤسسة والموردين والعملاء، وحتى المنافسين، ويسمح بنقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وكانعكاس لهذا المفهوم بدأت المؤسسات باعتماد التنظيم الشبكي وهيكلها التنظيمي، وذلك بأن الهياكل السابقة التقليدية تتسم بمحدودية قدراتها للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات مما يفرض على المؤسسات التخلي على التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي، الذي يفرض في طبيعته قيود على عملية تدفق المعلومات، في حين أن التنظيم الشبكي يساهم في تقليل المعوقات، إضافة إلى تقليل تكلفة نقلها سواء داخل المنفذ أو خارجها خصوصا عندما تكون الاتصالات الدولية.

ومن كل ما سبق، يمكن ومن خلال الجدول التالي أن نوضح وبأسلوب مقارن أن لتكنولوجيا المعلومات تأثير واضح على الكثير من المتغيرات ذات العلاقة بالبناء التنظيمي للمؤسسات الحديثة قياسا بالمؤسسات التقليدية.

¹ بوعلي فريدة وفوزيل حكيمة، مرجع سابق، ص - ص 58 - 59 - 60.

الجدول رقم (01-01): الآثار التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

العوامل والأبعاد	المؤسسة التقليدية	المؤسسة المعتمدة على TIC
- تصميم العمل	- ضيق ومحدودية وانعدام المرونة	- واسع وعالية المرونة
- فلسفة الإدارة	- التوجه نحو المركزية	- الجمع بين المركزية واللامركزية
- الهيكل التنظيمي	- هرمي / بيروقراطي	- مفلطح الشبكي
- عدد المستويات الإدارية	- كثيرة	- قليلة
- نطاق إشراف الإدارة العليا	- ضيق	- واسع
- نمط الإدارة	- إشراف	- قيادي
- نوعية العاملين	- مهيكليين (غير مبدعين)	- مبدع ومتكيف
- دور الإدارة الوسطى	- واسع	- ضعيف
- مجالات التركيز في العمل	- التركيز على الأنشطة	- التركيز على العملاء

المصدر: بوعلي فريدة وفوزيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر "المديرية العملياتية للاتصالات - البويرة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة -، البويرة، السنة الجامعية 2013-2014. ص 60.

ثانيا- الآثار الاقتصادية:

تحت تأثير عصر المعلومات وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تغيرت عدة مفاهيم، فقد أصبح رأس المال الفكري أهم نسبيا من رأس المال المادي، وأصبحت المعلومات قوة وثروة تضفي على العمل قيمة مضافة، لأن الاقتصاد المعاش هو اقتصاد المعلومات، كما تميزت هذه الثروة بتنقلها السريع عكس منتجات اقتصاد الزراعة والصناعة.¹ ولعل الآثار الاقتصادية الناتجة عن استخدام التكنولوجيا المعلومات تتمثل في استخدام الحاسب الالكتروني كأحد العناصر الأساسية المكونة لهذه التكنولوجيا، حيث كان لتطور استخدام الحاسبات الآلية الأثر الكبير في اقتصاديات استخدام هذه التكنولوجيا، وما ذلك لما تتميز به هذه الآلات من انخفاض في مستويات أسعارها، والسهولة في التشغيل والصيانة، وضمان تدفق المعلومات بشكل أفضل، بالإضافة إلى قابليتها للتوسع وتطابق أنظمة الحاسبات المختلفة، وأهميتها في تعمير مفهوم المركزية واللامركزية في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، بالإضافة إلى قدرتها على تخزين الكم المعلوماتي الهائل، وإسهاماتها في سرعة ودقة انجاز المهام والواجبات المطلوبة.

¹ بوعلي فريدة وفوزيل حكيمة، مرجع سابق، ص، ص 60، 61.

ثالثا- الآثار الاجتماعية:

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تمنحنا فقط أساليب مختلفة للعمل والتفكير والترفيه، بل إنها تقدم لنا أيضا بعض الخيارات الأخلاقية المختلفة، والتحويلات الثقافية التي تنعكس وتساعد في توجيه السلوك والتصرفات، مما يخلق أثارا على البنيان المجتمعي، و البناء القيمي يترتب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا يخلق أثار ايجابية وسلبية على المجتمع منها:¹

- الآثار المستقبلية على العملية التربوية والتعليمية وتطوير البحث العلمي والتقني وما يترتب علي ذلك من خلق فلسفة جديدة في الانفتاح والتعاون الدولي في مجال المعلومات.
- كيفية تسخير هذه التكنولوجيا في حل المشكلات وتخفيف المعاناة التي يتعرض لها الأفراد.
- تشجيع السلوكات الجديدة من المطالبة بالمساواة والعدالة الاجتماعية وحرية التعبير وبناء العلاقات الشخصية وحماية حقوق الملكية والفكرية...إلخ.
- القياسات الحيوية والعمل على مكافحة الجريمة.

أما في الجانب المظلم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نجد بأن لها تأثيرات سلبية عديدة على الفرد والمجتمع، نذكر منها: الآثار الصحية (مثل: المخاطر الصحية للشاشات العرض، الإصابة بالتعب المتكرر، مخاطر الإشعاع، والمجالات الكهرومغناطيسية إدمان الانترنت والهاتف المحمول، تعب العين والصداع)، وكذا جملة من المخاطر البيئية نذكر منها: استهلاك الطاقة، وما تخلفه على الجانب البيئي، مشكلات وحدات التصنيع والمواد المضرّة بالبيئة...إلخ). كما تم استغلال هذه التكنولوجيا في غير أهدافها، مما ساعد على نشر الجريمة في المجتمع، والمساعدة على الانتحار وتهديد الأمن العام والتطرف الديني والعقائدي والدعوة للتعصب والعنصرية والترويج لسرقة المعلوماتية وانتحال الشخصيات.

المطلب الثاني: مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم المتغيرات الإيجابية التي تؤدي إلى الدافعية نحو العمل الجيد، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمي الجيد، لذا فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة تساعد بشكل كبير على مواجهة الصعوبات علما أننا في عصر السرعة والعمولة، فلا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها.

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال مبررات استخدام فيما يلي:²

1. تعمل ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تغيير الطبيعة الأساسية للمعرفة والمعلومات للمجتمع.
2. ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأشكالها المختلفة وتنوعها الواسع واجيالها المتعاقبة لها القدرة على تطوير انماط الحياة، والتعلم، والعمل.

¹ بوعلي فريدة وفوزيل حكيمة، مرجع سابق، ص 61.

² د. خلود عاصم والمدرس المساعد محمد ابراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، سنة 2013، ص، ص 235، 236.

3. وجود نقص في المعلومات حول المستويات الحالية لثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معظم دول العالم. لقد اثر التطور المذهل والسريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيراً بالغاً على المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطرق توزيعها واصبحت هذه الوسائل والتقنيات الحديثة من القوى الدافعة وراء الثورة التكنولوجية الحديثة ، والتي فرضت سيطرتها على مختلف المؤسسات حتى باتت اوعية المعلومات التقليدية امام تحديات عديدة اذ تعد تكنولوجيا المعلومات فرصة للتطور الاقتصادي والمعرفي الذي يتيح تشكيل قاعدة واضحة للازدهار الاقتصادي ويعمل التطور الكبير في مجال التكنولوجيا، والذي يركز بشكل كبير على الحاسوب والاتصالات الآن على توسيع انتشار المعلومات واستخداماتها والانتقال بتكنولوجيا المعلومات الى التكنولوجيا الرقمية ، مما سيضعف من حجم التداولات وخزن المعلومات وبكلفة تقارب الصفر، وفي الوقت نفسه فان انتشار الاتصالات يزيد من سرعة تداول المعلومات . بحيث أصبحت المعلومات الدور الحاسم في بنية الاقتصاد العالمي مع تطور ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم توصيلها الى المستفيدين من خلال وسائل التوزيع المختلفة والتي لا بد وان تتلاءم وطبيعة هذه المنتجات وطرق استخدامها¹.

من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج الثقيفية والتعليمية لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان وزمان، وبتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأفراد أو الوحدات الاقتصادية بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها، كبرامج التدريب وبرامج التعليم وغيرها. لهذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها استخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور.

استناداً لما سبق يمكن القول ان التطور الذي حدث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له اثر بارز في تطوير وتحسين معالجة البيانات الكترونياً وتوصيل هذه المعلومات الى جميع المستخدمين المنتشرين في انحاء العالم بالوقت المناسب لاتخاذ قرارات رشيدة . وهذا يعني ضرورة الاستفادة من مزايا هذه التكنولوجيا في جميع المجالات.

¹ د. خلود عاصم والمدرس المساعد محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص 236.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لكل فعد رد فعل وكذلك بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال رغم فوائدها الجمة والعديدة إلا أنها هناك عراقيل ترجع بالنسبة للمؤسسات بالسلب.

رغم أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أنها لديها سلبيات سنذكرها فيها فيما يلي :

أولاً: إيجابيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يترتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات الفوائد التالية:¹

- **رفع مستوى الأداء:** يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- **زيادة قيمة المنظمة:** تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً بارزاً في خلق قيمة للمنظمة.
- **فعالية اتخاذ القرارات:** تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم بالشروط المطلوبة.
- **تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة:** تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية
- **إعادة هندسة الكمبيوتر:** تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.
- **تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية، والتنظيمية المعقدة.**
- **تنمية السلوك الإيجابي للأفراد:** التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال تأثيرها على عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمات، إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة.

¹ فادن غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية -دراسة حالة مطاحن الزبيان" القنطرة" بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص، ص 19-20.

ثانيا: سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

رغم أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أنها لديها سلبيات سنذكرها فيها فيما يلي ¹:

- استخدامها المكثف قد يسبب الإرهاق، والمشاكل الصحية.
- تسبب شلل المجتمعات في حالة الأعطال، غير المتوقعة أو غير معروفة.
- من الممكن استخدامها في توزيع نسخ غير قانونية، وبطريقة غير قانونية، وبطريقة غير مشروعة من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى.
- تجعل العالقات بين المتعاملين أقل إنسانية.

¹ بن تريح شريفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص 08.

خلاصة الفصل:

يشهد العالم العديد من التغيرات التكنولوجية الهائلة، ونتيجة لهذه التحولات وسرعتها خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال دخل العالم عصر مجتمع المعلومات فقد أصبحت موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، اذ تعتبر المعلومات المادة الأولية لأي نشاط لذا نجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجيات و خطط لتطوير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي أصبحت جزءا هاما من اقتصاد كل دول العالم وفي ظل ذلك توجد تحديات كبيرة تستدعي إيجاد سبل جديدة تمكن من استيعاب هذه المستجدات مع التغيرات الحاصلة على المستوى العالمي في مختلف المجالات. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دورا حسنا في صناعة الاعمال الحديثة وبناء الأهداف الاستراتيجية المهمة للمؤسسة الاقتصادية. تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصال الخصائص الكافية التي جعلت منها تتبوأ أهمية كبيرة في المؤسسة، مع اعتبارها ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة والوقت ما يحقق للمؤسسة تعظيم قيمتها، وتحقيق أهدافها المرحلية والاستراتيجية.

الفصل الثاني:

اتخاذ القرارات

تمهيد :

يعد اتخاذ القرار ضروري الاعتماد عليه في أي مؤسسة و خاصة تلك القرارات التي تتركز علي أسس صحيحة وتنوع عملية اتخاذ القرارات علي جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث يقوم بها كل مدير وذلك من خلال ممارساته لوظائف النشاطات وأدائه لواجباته فيقوم بإرشاد و توجيه العاملين معه، فاتخاذ القرار هو عملية متحركة علي المرء أن يراقب و يتابع نتائج قراراته ليعدها عند الحاجة بالكيفية المطلوبة، كما أنها تمكن من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلي تحديد البدائل الممكنة الحل، فاتخاذ القرار يعتبر أحد البدائل ويتطلب أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب علي بديل ما من النتائج. فاتخاذ القرار الناجح يعتمد علي التقدير السليم للمعلومة الموثقة.

وفي هذا الإطار تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات في المؤسسة.

المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية. إذ أنه يشمل الأنشطة الإدارية ووظائفها جميعا حيث إن أي خطأ قد يكلف المؤسسة تكاليف إضافية لها.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

يعتبر اتخاذ القرار العملية الخورية التي تدور حولها معظم وضائق الإدارة، حيث تسعى المنظمة في مسيرتها علي حسن اختيار البديل المناسب من عدة بدائل متاحة، وهو الذي من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي للأفراد و المساهمة في خلق مناخ تنظيمي ملائم يتماشى مع تطلعات العاملين.

أولاً- مفهوم اتخاذ القرار:

لقد حضي مفهوم اتخاذ القرار باهتمام العديد من الباحثين والدارسين حيث هناك من يعرفه علي أنه عملية المفاضلة بين عدد من البدائل لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل، وهي عملية الاختيار الواعي القائمة على أسس بعض المعايير مثل توفير الوقت وزيادة حجم الخدمات المقدمة من المنظمة، ويتأثر اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة إلي حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.¹

أو هو العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.² وفي المدرسة السلوكية يعرف بأنه يكون أخذ القرار هنا تحت حالة ما يسمى بالمعقولة والمنطقية الرشيدة معتمدا علي أسلوب المشاركة والأخذ بآراء الأفراد العاملين علي اعتبار أنهم كائن اجتماعي إداري وليس علي غرار أنهم كائن اقتصادي.³ و يعرفه "Alam Monzural" علي أن اتخاذ القرار في كثير من الأحيان يكون معقد نظرا لارتباطه بعدة عوامل مؤثرة، حيث أن القرار هو اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة بعقلانية وباستخدام الخبرات والمعارف المتراكمة، لإحاطة تلك العوامل وجعلها أكثر إفادة في مرحلة المفاضلة بين تلك البدائل.⁴

¹ شريفة رزيوق، دور المعلومات في ترشيد اتخاذ القرار أثناء الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية- الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية <<SNTF>> نموذجاً دراسة وصفية تحليلية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث (د.م.د)، تخصص اتصال استراتيجي وأزمات، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020، ص 84.

² نوال عبد الرحمن ونجّاد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية - غزة، 2013م، ص 10.

³ شجرة نسرين وبوذراع نصيرة، دور الإتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الخدمتية (دراسة علي عينة من موظفي بلدية المسيلة)، مذكرة ماستر، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة مجّاد بوضياف -المسيلة، الجزائر، 2022، ص 49.

⁴ ط د .رمضاني عفيف وأد .مكيد علي، نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والحاسبية - 7151 - ISSN2018/2602، العدد 02، الجزائر، 2020/07/15، ص 74.

أو هو عملية تقوم علي اختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.¹

– من التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن اتخاذ القرار هو الخلاصة التي يتوصل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات وتحليلها وإيجاد البدائل والحلول حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل من بين مجموعة من القرارات المحتملة والعمل علي التنفيذ، وهي نتاج لعملية صنع القرار.

ثانيا- الأهمية:

تكمن أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:²

- صناعة القرار هي جزء لا يتجزأ من السلوك التنظيمي، فالقرارات الجيدة تساعد الأفراد، الجماعات، والمنظمات علي تحقيق أهدافهم بأداء جيد، والقرارات الفاشلة تعيق تحقيق الأهداف وتؤدي بالتالي إلى انخفاض الأداء.
- هو محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة مع جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة الهيكل التنظيمي الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تم تعيينهم للقيام بالعمل. وعندما يقوم المدير بوظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم، أو استثارة دوافعهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تقوم الإدارة بوظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.
- وفي هذه النقطة بالذات فقد أكد "هربرت ساميون" أن الإدارة هي اتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات هي الإدارة، مبرا ذلك بأن السلوك التنظيمي أو الإداري ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية الفعلية، وما هي المؤثرات الفعلية التي تحددها، فعملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية للإدارة وعناصرها.
- عملية اتخاذ القرار لم تعد تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة وموضوعية ومنطقية، لتسهم في حل المشكلات المختلفة التي تواجه

¹ كحول صورية، دور المعلومات الحاسوبية في تحسين اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2017، ص471.

² شريفة رزيوق، مرجع سابق، ص، ص88-89.

الإدارة بالاعتماد على التحليل الكمي للبيانات والمعلومات، الذي يجعل الحلول أكثر معقولة، وتزداد أهمية وخطورة اتخاذ القرارات كلما تضخم حجم التنظيم وتعددت مجالات النشاط والخدمات التي يقدمها للجمهور.¹

المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار وأنواعه.

يتميز اتخاذ القرار بمجموعة من الخصائص والمواصفات التي تجعله فعالاً أو غير فعال، التي تعطى من خلالها أهمية كبيرة وحاجة ضرورية في المؤسسة

أولاً- الخصائص:

1. تتميز القرارات بمجموعة من الخصائص والمواصفات التي تجعل القرار فعالاً أو غير فعال، وهو ما يجعل منها عملية أساسية وضرورية تعطى لها أهمية كبيرة في المؤسسة ومن بين الخصائص نذكر مايلي:
1. وضوح الهدف وإمكانية قياسه بالأرقام.
2. الموضوعية في اختيار البديل الأفضل.
3. الواقعية وإمكانية تنفيذ البديل الأفضل ضمن الموارد والظروف المتاحة.
4. القابلية للترشيد: تفترض عملية اتخاذ القرار بأنه ليس هناك إمكانية الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيح بل يمكن الوصول إلى حد من المعقولة والرشد كما أن عملية اتخاذ القرار تقوم على اختيار البديل الملائم، و تحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة، ما يعني عدم الإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار نظراً لتعدد الأهداف وتعارضها أحياناً؛
5. تتأثر عملية القرار بالعوامل الإنسانية الناتجة عن سلوكيات الفرد الذي يقوم بصنع القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها؛
6. عملية صنع القرار هي عامة لأنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وتتضمن جميع المناصب الإدارية في المنظمات؛
7. تتأثر عملية صنع القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجية، وتتصف عملية اتخاذ القرارات بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وباستمرار؛
8. تشمل عدة نشاطات وهي عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
9. عملية صنع واتخاذ القرار نشاط إداري وتنظيمي، فقرارات المدير تعكس كثيراً من الوظائف الإدارية الرئيسية كتحسين الخطط ووضع السياسات وتحديد الأهداف، كما تؤدي إلى الكثير من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المنظمة، فقرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل وأسلوب العمل في المنظمة بنفسها.

¹ شريفة رزيوق، مرجع سابق، ص، ص 87-88.

10. يقاس بقدر موضوعيته وتحقيقه للأهداف فإن اختلفت تلك القرارات في الهدف والمظهر، والجهة المسؤولة عن إصداره وتنفيذه وتقوميه فإنها تلتقي جميعا في المراحل والخطوات التي يمر بها القرار السياسي والاستراتيجي والإداري ومدى وصف تلك القرارات بالرشد، والعقلانية لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.¹

ثانيا- أنواع اتخاذ القرار:

من الطبيعي أن يختلف متخذه القرار فيما بينهم من مؤسسة لأخرى من حيث المهارات والقدرات الذاتية وحتى بيئة العمل وأنظمتها، إلا أنهم دائما يسعون بنفس الطريقة إلى اتخاذ قرارات لحل المشكلات والمواقف المختلفة هذه العملية الإدارية التي يشترط في جناحها توفر مجموعة من العناصر الثابتة مهما اختلفت أنواع القرارات التي سيتم اتخاذها. وتختلف أنواع القرارات التي يتم اتخاذها على حسب مجموعة من المتغيرات والتي يمكن إبرازها على النحو التالي:

أ/ حسب مستويات اتخاذ القرارات

وفي إطار هذا المعيار نجد 3 أنواع من القرارات التالية :

1- **القرارات الاستراتيجية** Decisions Strategic: هي قرارات تهتم بوضع الخطط والسياسات المستقبلية للمؤسسة، أي أنها تحدد ما تكون عليه المؤسسة في المستقبل مثل حجمها مركزها التنافسي، ويتولى اتخاذ هذه القرارات الإدارة العليا في المؤسسة.²

2- **القرارات الإدارية تكتيكية** (Decisions Administrative): يصطلح عليها عادة بالقرارات التكتيكية التي تتم لضمان التنظيم وإدارة الأعمال ووسائل الإنتاج والعمليات الوظيفية الأخرى، تتمحور حول المدى الزمني ما بين 6 إلى 19 شهر وتتخذ كجزء تابع للقرارات الاستراتيجية، وتترجم في شكل خطط إنتاج لاستخدام الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة، وتتميز هذه القرارات بعدم التأكد النسبي والمخاطرة، لذلك ما جاءت به الورقة البحثية الصادرة عن جامعة هارفارد "University Harvard" أن على متخذ القرار أن يمتلك رؤية واضحة حول آليات صنع القرار بشكل أفضل انطلاقا من متطلبات الإدارة باستخدام نماذج ومعايير النظرية الاقتصادية، بغية ترشيد وتحقيق فعالية القرار الإداري.³

نلاحظ أن القرارات الإدارية يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى وتكون إما متعلقة بالأهداف متوسطة المدى من أجل تنفيذ المهام الإدارية اليومية للمؤسسة وإما تكون من أجل تنفيذ القرارات الاستراتيجية.

¹ شريفة رزيق، مرجع سابق، ص - ص 88- 91.

² زهواني رضا. وصيف فائزة خير الدين. سمير بوعافية، دور الادارة المالية في صنع القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار و توزيع الارباح)، المجلد 01، العدد 01، مجلة العلوم الإدارية والمالية جامعة الشهيد حمه لخضر بالودي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 241.

³ ط د رمضان غيف. أ د مكيد علي، مرجع سابق، ص 77.

- 3 - القرارات التشغيلية The Decisions Operational : هي قرارات تتخذها الإدارة الدنيا للتعامل مع المشاكل اليومية المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة، وتعديل خطط النشاط لكي تتماشى مع الظروف المستجدة.¹
- هذا وتختلف القرارات الاستراتيجية عن غيرها من القرارات الإدارية والتشغيلية في مجموعة ومن أبرزها:
- التوجه طويل الأجل: يعتبر القرار الاستراتيجي ملزماً للشركة على مدى فترة طويلة من الزمن، لاسيما فيما يتعلق بتخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية وما إلى ذلك.
- التعقيد والشمولية: القرارات الاستراتيجية ذات طبيعة معقدة، بحيث يتم اتخاذها على أساس رؤية شاملة للمؤسسة ولا تتعلق بوظيفة محددة، على عكس الاستراتيجية التسويقية أو المالية.
- رضي أطراف المصلحة: في القرارات الاستراتيجية في الوقت الذي نسعى فيه إلى الحفاظ وتطوير ميزة تنافسية، تهدف كذلك إلى تلبية توقعات واهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
- عدم اليقين: تعدد الفاعلين في السوق وتعقيد المجتمعات التي تعمل فيها المنظمات، والتغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية مثل التكنولوجيا ومتغيرات الاقتصاد الكلي والتركيبية السكانية، تعين اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتم في وضع وحالة من عدم التأكد واليقين.
- وإضافة لما تقدم فإن لكل واحدة من هذه القرارات خصائصها التي تميزها عن الأخرى والجدول التالي يوضح خصائص مستويات اتخاذ القرارات.

¹ زهواني رضا. وصيف فائزة خير الدين. سمير بوعافية، مرجع سابق، ص 241.

جدول رقم (02-01): خصائص مستويات اتخاذ القرارات.

مستويات اتخاذ القرار			الخاصية
المستوى الاستراتيجي	المستوى التكتيكي	المستوى التشغيلي	
عالية	متوسطة	متدني	تنوع المشاكل
متدنية	متوسطة	عالية	درجة التنظيم
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الغموض
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الاجتهاد
بالسنين	بالأشهر	بالأيام	الأفق الزمني
لا توجد	بعضها	أكثرها	القرارات القابلة للبرمجة
لا توجد	النصف تقريبا	قليلة	قرارات التخطيط
قليلة	النصف تقريبا	أكثرها	قرارات التنظيم

المصدر: شريفة رزيوق، دور المعلومات في ترشيد اتخاذ القرار أثناء الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية- الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية <<SNTF>> نموذجاً دراسة وصفية تحليلية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث (ل.م.د)، تخصص اتصال استراتيجي وأزمات، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020، ص 84، ص 93.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن القرارات التشغيلية تختلف عن القرارات التكتيكية والاستراتيجية في أنها قرارات تكون في الظروف العادية أين تعرف مستوى متدني من المشاكل والغموض وان معظمها هي قرارات مبرمجة روتينية ومنظمة يمكن تنفيذها في فترة وجيزة ولا تحتاج إلى جهد فكري من متخذه، في حين إن القرارات التكتيكية تكون فيها المتغيرات السابقة الذكر بنسبة متوسطة مقارنة بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذ في ظروف تعرف مشاكل أكبر وقد تكون معقدة مثل الأزمات، والتي تزداد معها درجة الغموض وبالتالي تتطلب درجة كبيرة من الاجتهاد في صنع واتخاذ القرار، في هذا النوع من القرارات يقل فيها التخطيط والتنظيم بحكم ضيق الوقت وبحكم أنها قرارات غير مبرمجة يتم الإعداد لها مستقبلاً، وبالتالي فإن هذه القرارات تكون أقرب إلى القرارات التي يتم اتخاذها أثناء الأزمات أي في ظروف عدم التأكد أين تعرف نقص في المعلومات حول المشكلة أو الأزمة المطروحة واتخاذها أو تنفيذها قد يأخذ وقتاً أطول قد يصل إلى سنين¹.

ب/ القرارات حسب درجة الإلحاح

وهي القرارات التي يتم اتخاذها تحت الضغط أو في ظل ظروف الأزمة، مثل وقوع زلزال أو بركان أو فيضان أو حريق مفاجئ وغير متوقع، عندئذ تقوم الإدارة العليا والوسطى والدنيا باتخاذ قرارات عاجلة وسريعة لتقليل الخسائر وإنقاذ ما يمكن إنقاذه، وعادة ما يتم تشكيل لجنة أو فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية العاملة في الشركة توكل إليها أو إليه

¹ شريفة رزيوق، مرجع سابق، ص، ص 93-94.

مهمة مناقشة الأزمة ووضع المعالجة اللازمة لها بأسرع ما يمكن، وفي أحيان كثيرة يكون المدير العام أو مدير الدائرة أو رئيس القسم أو الموظف الصغير مضطرا لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون الانتظار لحين مناقشتها من قبل تلك الأطراف، وذلك لأن الوقت في ظل مثل هذه الظروف قد يسري باتجاه المعاكس لمصلحة الشركة وينبغي عدم الانتظار والتصرف بشكل فوري لكن بمنتهى الحرص والتعقل.¹

ج/ قرارات حسب معيار التكرار (مبرجة روتينية وغير مبرجة غير روتينية)

1- **القرارات المبرجة:** وهي قرارات مخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، ومن أمثلة ذلك القرارات المخططة مسبقا لإعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، حيث يتم توضيح الإجراءات المعمول بها في مجال المشتريات مسبقا، وتتخذ هذه القرارات في المستويات التنفيذية.²

2- **القرارات شبه المبرجة:** هذه القرارات من النوع المتوسط، هي تلك التي يواجهها المسؤولون التنفيذيون في كثير من الأحيان.

3- **القرارات غير المبرجة:** هي قرارات غير مخطط لها مسبقا، تتناول مشاكل جديدة مثل قرار دمج المؤسسة مع غيرها... الخ .

وبالتالي تمتاز القرارات غير مبرجة بدرجة كبيرة من عدم التأكد بحيث تكون المعلومات التي نحتاجها لاتخاذ قرار "منطقي"، "مثالي"، "عقلاني" إما أنها غير كافية من حيث الكمية، أو كثيرة، أو متحيزة، أو مستحيلة التحقيق لأنها تؤثر على المستقبل و تحتاج إلى التفكير في الآخرين، كما تمتاز كذلك بدرجة كبيرة من التعقيد نظرا لتداخل العديد من المتغيرات، بطريقة تجعل أنه من المستحيل التركيز على نموذج بسيط خطي حتمي من نوع (أ هي سبب ب)، كما تمتاز هذه القرارات بدرجة كبيرة بعدم القدرة على اتخاذ قرار نظرا لطبيعة المشكل في حد ذاته، تمثل هذه القرارات درجة من التردد في اتخاذ القرار نظرا لطبيعة المشكلة في حد ذاتها، وغالبا ما يكون السؤال هو العثور على ما هي المشكلة الأساسية، قبل التساؤل عن الخيار نفسه.

د/ حسب درجة الرشد: (قرارات رشيدة وقرارات غير رشيدة)

يصنف البعض القرارات وفقا لدرجة تحقيقها للأهداف التي اتخذت من أجلها ومدى معالجتها للمشكلة، مما يعين أن القرار يعتبر رشيدا إذا ما حقق الأهداف التي اتخذ من أجلها وعلاج المشكلة بشكل معقول، بينما يعتبر القرار غير رشيد إذا لم يحقق الأهداف التي اتخذ من أجلها ولم يعالج المشكلة بالشكل المتوقع. وعلى أية حال يجب أن ندرك أن معالجة القرار للمشكلة وتحقيقه لأهدافه هي مسألة نسبية، فتحقيقه للهدف بنسبة كبيرة ومعالجته لجوهر المشكلة حيث لو بقي

¹ شريفة رزيوق، مرجع سابق، ص - ص 94-97.

² زهواني رضا. وصيف فائزة خير الدين . سمير بوعافية، مرجع سابق، ص 241.

لها بعض العوائق لا يمنع من تصنيفه على أنه قرار رشيد، وكذلك الحال فإذا لم يحقق القرار سوى القليل من أهدافه ولم يعالج سوى بعض الجوانب الهامشية للمشكلة فلا يمنع ذلك من تصنيفه على أنه قرار غير رشيد.¹

هـ/ حسب المدى الزمني للقرار: (القرارات القصيرة وطويلة الأجل)

القرارات التي يتخذها المدراء خاصة على المستويات الإدارية الأقل التي تتسم عادة بأنها قصيرة الأجل، أي تنصب على فترات زمنية قصيرة في المستقبل (أسبوع، شهر، ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية). فالقرارات الخاصة ببرامج التدريب للعاملين أو مكافآتهم أو شراء الاحتياجات هي أمثلة على القرارات قصيرة الأجل، أما القرارات الخاصة باختيار موقع فرع جديد أو بتغير مواعيد العمل أو بالتوسيع أو الاندماج فهي أمثلة على القرارات طويلة الأجل.

وعادة ما تتلاءم مع القرارات طويلة الأجل درجات عالية من عدم التأكد بالمستقبل ومتغيراته، وتكون هناك صعوبة في توفير المعلومات الكافية والدقيقة وتزايد احتمالات التغير، كما أن طبيعة القرارات طويلة الأجل تميل إلى أن تكون استراتيجية مرتبطة بمتغيرات عامة. وعلى العكس فإن القرارات قصيرة الأجل تتزايد معها درجة التأكد واليقين، ويمكن توفير المعلومات الكافية والتفصيلية الأكثر دقة لها، وترتبط بمتغيرات يمكن عادة التحكم والسيطرة عليها.

و/ تصنيف القرارات حسب معيار موضوعها

1- **القرار السياسي:** حيث جاء في موسوعة العلوم السياسية الصادرة عن جامعة الكويت أنه يعني القيام من هم في مواقع السلطة والمسؤولية أو من تتوافر له أو لهم القوة والقدرة، باختيار أحد الحلول البديلة المطروحة لمواجهة مشكلة ما ومن ثم فإن القرار هو "وصفة" أو التزام بالتصرف أو بالعمل علي نحو معين من قبل أصحاب السلطة والنفوذ.²

2- **القرار الثقافي:** ونطاقه التوجه الإعلامي والتربوي، والرياضي حيث تتولى المؤسسات المركزية و المحلية المهمة بال مجال الثقافي اتخاذ القرارات في مجال اختصاصها تعرف بالقرارات الثقافية.

3- **القرار الاقتصادي:** وهو القرار المتعلق بالأنشطة الاقتصادية في مجال التعامل مع الثروة، من إنتاج وتوزيع واستهلاك، وتداول نقدي وتجارة خارجية، واستثمار وشراكة ومختلف مجالات الإنشاءات والتعمير، وهذا النوع من القرارات يوجد في عدد من المستويات من ذلك المستوي الكلي الممثل في رسم السياسة الاقتصادية، وإعادة توزيع الدخل الوطني، ونظام الجباية والتحصيل داخل الدولة.

4- **القرار الاجتماعي:** الجهة الاجتماعية - في أي دولة - هي مسرح القرار الاجتماعي، وعلى وجه التحديد تتولى الدولة ومؤسساتها اتخاذ قرارات في مجال بناء قيم التعاون ومحاربة الظواهر الاجتماعية السلبية، كالرشوة، البطالة، السرقة، المخدرات، والتكفل بالشيخوخة، الطفولة المسعفة، التضامن لصالح الفقراء والمعوذين، وتعويض المتضررين من الكوارث الطبيعية.... الخ.

¹ شريفة رزيوق، مرجع سابق، ص 97.

² د. بهاء الدين مكاي، القرار السياسي (ماهيته -صناعته - اتخاذه - تحدياته)، معهد البحرين للتنمية السياسية، البحرين، 2017، ص 10.

ويمكن أن تجمع بعض القرارات بين جانبيين أو أكثر كأن يكون القرار اقتصادي واجتماعي بنفس الوقت، مثل قرار زيادة رواتب موظفي القطاع العام، فهو قد يكون قرار اقتصادي لأنه يؤدي إلى زيادة الإنفاق العام، واجتماعي لأن من شأنه رفع مستوى معيشة العاملين في القطاع العام.¹

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

إن واقع إدارة الأعمال تتم على أساس ان القرارات لا تتعلق دائما بمشاكل او صعوبات مطلوب إيجاد حلول لها بل هناك بعض القرارات التي تدخل في مجالات العمل اليومي و الروتيني.

أولاً- مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وهي كالتالي:²

1. **مرحلة تشخيص المشكلة محل القرار :** وتشمل هذه الخطوة تشخيص المشكلة، وتحديد أبعادها وعناصرها بوضوح ودقة، وصياغتها بشكل علمي وباستخدام لغة واضحة ومفهومة وموجزة، وذلك في شكل قياسي نموذجي يحدد الهدف المراد الوصول إليه من حل المشكلة والوسائل المتاحة لذلك، والمواد اللازمة له، وتحديد العلاقة بين مختلف أبعاد المشكلة وعناصرها، وأساس اختيار البدائل والحلول.
2. **مرحلة تحديد البدائل:** في هذه المرحلة تظهر أهمية توفير المعلومة السليمة والدقيقة في الوقت المناسب، وضرورة تحديثها وتطويرها حتى تتماشى مع درجة تعقد بيئة المؤسسة.
3. **مرحلة تقييم البدائل:** تتم المفاضلة بني البدائل على أساس الموضوعية لمعرفة مزايا وعيوب كل بديل ويمكن استخدام مجموعة من المعايير الاقتصادية، المالية، الفنية والاجتماعية.
4. **مرحلة اختيار أفضل بديل:** بعد أن قيمنا البدائل كل على حدة نأتي إلى عملية اختيار أفضل هذه البدائل، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة بالمشكلة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.
5. **مرحلة تجريب البديل:** بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك.

¹ شريفة رزيوق، مرجع سابق، ص98.

² سكر كنزة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد القرارات في العمليات التجارية -دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية - ، أطروحة دكتوراه علوم ، القسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2019، ص، ص 94-95 .

6. مرحلة المتابعة والملاحظة والمراقبة: تتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار متابعة تنفيذ القرار، عن طريق التوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه المنفذين، وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ، وهذا يتطلب المزيد من الأعمال مثل الاتصال والإرشاد، وبعد ذلك يعمل متخذ القرار على تسجيل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص لتطوير الحلول في المستقبل.¹

ثانيا- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

و يمكن هنا تقسيم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى أربعة عوامل رئيسية تندرج تحتها عوامل فرعية و هذه العوامل هي: عوامل إنسانية، عوامل تنظيمية، عوامل بيئية وحضارية:²

1. العوامل الإنسانية

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بني البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار هي نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية موضوعية وشخصية و من أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرار مايلي:

1-1- المدير متخذ القرار: ف شخصية المدير وعواطف و قيمة تاريخه في العمل و أنواع الأعمال التي سبق أن مارسها ومركزه الاجتماعي و المالي وخلفيته النفسية والاجتماعية بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار كل ذلك يؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه.

1-2- المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهما المدير

يمكن القول أن قرارات المدير تتأثر بمدى العلاقة بينه و بين مساعديه و معاونيه من جهة و بعلاقته بمستشاريه أو بالخبراء والمختصين الذين يستعين بخبراتهم وتخصصهم ببعض الجوانب الفنية للقرار المزمع اتخاذه و تبرز أهمية الدور الذي يقوم به المستشارين والخبراء في علاقتهم بالمدير متخذ القرار من خلال الخدمات التي يقدمونها في مجالات القانون و المالية والبحوث و التخطيط و الأفراد وهم بذلك يساعدون المدير بما يقدمونه من اقتراحات و توصيات و استشارات على اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق كما أنهم يحفظون للمدير وقته وجهده من الضياع في المسائل الروتينية والفرعية.

2. عوامل التنظيمية: وأهم هذه العوامل مايلي:

1-2- تأثير ظروف القرار: ويقصد بهذه الظروف، الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف، المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف، عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

¹ سكر كنزة، مرجع سابق، ص 95.

² سهام طرشاني، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالمؤسسة -دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه ، قسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر، 2014 ، ص، ص 108-109 .

2-2- تأثير أهمية القرار: إن اتخاذ القرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعلق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار مناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم لها، وتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:¹

— عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

— تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد.

— الوقت اللازم لاتخاذ.

2-3- التفويض واللامركزية الإدارية: إن التفويض يؤثر على عملية اتخاذ القرارات لما يترتب على تفويض المدير لبعض اختصاصاته و سلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تنعكس آثاره الإيجابية على اتخاذ القرارات فهو يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات وتتأثر أيضا عملية اتخاذ القرارات بدرجة اللامركزية الإدارية في المؤسسة وقد حدد (ارنست ديل E.Dale) العلاقة بين درجة اللامركزية الإدارية واتخاذ القرارات بقوله أن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات تزداد في الحالات التالية:

— كلما ازداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.

— كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.

— كلما اتسعت دائرة تأثير الوحدات الإدارية بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.

— كلما قلت عمليات الفحص و التدقيق و المراجعة التي يحتاج إليها القرار.

3. العوامل البيئية: وأهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الإدارية مايلي:

3-1 طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:

فطبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبه تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات، وذلك لأن هذه العملية تتأثر بمدي القيود التي يفرضها النظام السياسي علي حرية القيادات صانعة القرار أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام، كما أن النظام الاقتصادي للدولة يؤثر في فعالية القرارات إذ تأتي قرارات قيادية إدارية منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة.

3-2- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية: تتأثر قيادات الإدارة بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية ويبدو أن تأثير التقاليد الاجتماعية علي القرارات التي يتخذها المديرون واضحا وجليا من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات، أما القيم الدينية فتعتبر عاملا مؤثرا في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص ويبدو تأثير هذا العامل فعالا في إقناع الجماهير بكثير من القرارات تمهيدا لإصدارها وتنفيذها.

¹ سهام طرشاني، مرجع سابق، ص - ص 109-111.

3-3- النصوص التشريعية: فالأنظمة واللوائح والتعليمات كلها تشكل قيودا رسمية مفروضة علي المدير متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي، وتتضح هذه القيود بصورة أكثر بجانب اتخاذ القرارات في الإدارة العامة.¹

حيث يعتبر القرار الإداري جزءا من السياسة العامة للدولة، وتتأثر عليه اتخاذ القرارات أيضا بالتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المنظمة في إطارها والتي تصدرها الدولة.

3-4- التقدم التكنولوجي: لقد كان من أبرز آثار التطورات الفنية للثورة التكنولوجية الحديثة في مجال اتخاذ القرارات اختراع الحاسب الإلكتروني الذي لعب دورا هاما في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وخفضها بشكل دقيق ومنظم، مما يساعد في التوصل للحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات في المؤسسة

إن اتخاذ القرارات في أي مؤسسة كانت بمثابة الوظيفة المحورية لإدارتها وذلك لأن مصير المؤسسة أصبح مرهونا وإلي حد كبير بقدرة إدارتها علي اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: نماذج ونظريات اتخاذ القرار

هناك العديد من الأدبيات والاتجاهات النظرية والمدارس الفكرية التي تضمنت افتراضاتها عملية صنع واتخاذ القرار في بالبحث والتحليل عملية اتخاذ القرار المؤسسات والذي تناولت باعتبارها وظيفة إدارية مهمة لضمان استمراريتها

اولا- النماذج

تطورت المؤسسات عبر الزمن مما خلق احتياجات جديدة، وعليه كان لابد للفكر الإداري أيضا أن يواكب ذلك بالخصوص عملية اتخاذ القرار، ويتضح ذلك من خلال ظهور وتطور نماذج اتخاذ القرار التالية:²

أ. نموذج الرشد التام

يسمي نموذج الرجل الاقتصادي ويعد من أكثر النماذج التقليدية قدما في اتخاذ القرارات ويرتكز علي أفكار المدرسة التقليدية في الاقتصاد التي من أهمها:³

1. يعمل متخذو القرارات في بيعات التأكد التام.
2. يمتاز متخذو القرار بالرشد التام بحيث أنهم يستطيعون مراقبة بيئة القرار بشكل واضح فيحددون المشكلة وأهداف القرار بدقة.
3. يستطيع متخذو القرار معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عليها.

¹ سهام طرشاني، مرجع سابق، ص111.

² شريفة رزيوق، مرجع سابق، ص 122.

³ سهام عزي، دراسة المقارنة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية - دراسة حالة مؤسسة عمومية : المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص، ص24-25..

4. يمتلك متخذو القرار الفرصة لاختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج وهذا النموذج الرشيد يركز علي الفرضيات الأربعة:¹

— أهداف المقرر واضحة.

— الفرد الرشيد يقوم باختيار بين الحلول ممكنة.

— البدائل جد محددة ومعلومة لديه.

— نتائج مختلف البدائل معلومة.

ب. نموذج الرشيد المحدود

فبعد أن أدرك المنظرون السلوكيون وأهمهم سيمون ومارج أن هناك محددات عقلية ومعرفية تحد من قدرة الإنسان علي جمع المعلومات ومعالجتها، وأدركوا أيضا أن الوقت الذي كانت فيه البيئات التي تعمل ضمنها المؤسسات تمتاز بالبساطة و التأكد وقلة التغيرات وبطئها قد مضي نظرا للتقدم التقني والمعرفي، لذلك باتت البيئات من التعقيد بحيث يصبح صعبا توفير معلومات تامة لمتخذ القرار تجعله يتخذ قراراته برشد محدود وليس تام. لذلك اقترح سيمون ومارج مفهوم القرارات الاكتفائية كبديل عن القرارات المثلي التي يفرضها الرشيد. ويعكس مصطلح الاكتفاء رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي المرضي بدلا من المثالي، إنه يمثل أفضل ما يمكن الوصول إليه في ظل القيود البيئية والبشرية المحيطة بمتخذ.

ج. نموذج القرار الاستراتيجي

يرجع الفضل في صياغة نموذج القرار الاستراتيجي إلى تشارلس ليند بلوم الذي وجه نقده إلى النموذج العقلاني الذي صاغه هيربرت سايمون، واعتبر أن المبادئ التي تنادي بها مثالية كسابقتها ولا توجد في عالم الواقع، قرارات تسمى واقعية وطرح البديل له في مقال له بعنوان The Art Of Muddling Throug يمثل هذا البديل في أن القرار يأتي نتيجة لعمليات متتالية ومتراكمة أساسها المحاولة والخطأ، ونتيجة التجربة والتقويم المستمر يتخذ المديرون قرارات استراتيجية مبنية على حسابات متعددة ومقومة وفق حسابات دقيقة يدركها المديرون، وقادة المؤسسات دون غيرهم لذا كان القرار في نظر

تشارلس ليند بلوم مظهر من مظاهر الاستراتيجية. ويلاحظ أن القرار يتميز ب:²

— توظيف تجربة المديرين، ومنحهم حرية المبادرة في طرح الحلول المناسبة، ومدى ثقتهم في تلك القرارات.

— تقدير الظروف وتكييف القرار بم يتلاءم وظروف المحلة، وهذا يستلزم مرونة في التعامل مع الأهداف ومتطلبات المرحلة.

¹ سهام عزي، مرجع سابق، ص 25.

² شريفة رزيوق، مرجع سابق، ص - ص 124-126.

— يسمح هذا الأسلوب باستغلال الفرص المتاحة، وهذا يتطلب نظام دقيق للمعلومات، ونظام دعم القرارات، وإن كان هذا الشرط صعب تحقيقه في الماضي (وقت إعداد هذا النموذج) وسهل في وقتنا الحاضر لوفرة أجهزة الحاسوب، وتطور نظم المعلومات والبرمجيات الخاصة بها.¹

درجة الفعالية في مثل هذه القرارات محدودة نتيجة تفويض القرار كلياً لتقديرات رئيس المؤسسة، وعدم إدخال عامل التكلفة والوقت والأهداف والرضا كمعايير للتقييم وهو ما حتم وجود نموذج رابع لاتخاذ القرار.

د. النموذج المختلط:

هو عبارة عن نموذج توفقي للنماذج الثلاثة السابقة، جاء به أمتاي إتروني Etzioni Amitai في مقال له بعنوان "التقسيم المختلط المدخل الثالث لصنع القرارات. وقد اعتبر أن الواقعية التي نادى بها (هربرت ساميون) واسعة وتفترض درجة عالية من الرقابة والضبط على صناعات القرار، أما نموذج القرار الاستراتيجي الذي جاء به تشارلس ليند بلوم فإنه يمنح درجة عالية من الحرية لمتخذ القرار، وهذا في الوقت الذي غيب النموذجين مبادئ النموذج المثالي خاصة معايير قياس مستوى الرشد والفعالية في اتخاذ القرار لاسيما قياس درجة المنفعة المكتسبة إلى المنفعة المضحية بها. وللاستفادة من جهود العلماء في بناء نموذج أكثر واقعية لصناعة القرار اعتبر "أمتاي إتروني" أن بعض القرارات الأساسية يجب أن تتم على ضوء الموضوعية وبالتالي تحكيم مبادئ النموذج المثالي، في حين قرارات أخرى يجب مراعاة العوامل السلوكية والنفسية وبالتالي الحصول على الرضا، أما القرارات المهمة والمتعلقة بالأهداف الاستراتيجية العامة فإن ضرورة وضعها تحت المجهر وتقوميتها وفق حسابات استراتيجية تصبح ضرورية لا غنى عنها، وعله يلخص (Etzioni Amitai) إلى القول أن عملية صنع القرار يجب أن ينظر إليها وكأنه عدسة تصوير تضيق عند الحاجة، وتتسع عند حاجات أخرى. وتأسيساً على ما سبق فإن هذا النموذج يجمع بين ما ذهبت إليه النماذج السابقة، فحسب هذا النموذج فإن القرار قبل تنفيذه يمر عبر مجموعة من المراحل، تحديد المشكلة، جمع المعلومات حولها وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية دقيقة، الأمر الذي يساعد على تحديد البدائل الممكنة، كما أن اختيار البديل المناسب يتوقف على توفر المعلومات الدقيقة والصادقة، وكذا على القدرات الفكرية لمتخذ القرار عند التدقيق في نتيجة كل بديل.

ثانياً - نظريات اتخاذ القرار

توجد عدة نظريات يمكن اختصارها في:

1. النظرية التقليدية (الكلاسيكية): اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تنبع من نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد

¹ آمنة مسغوني وسهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي —دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز — وسط — بالوادي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2015، ص- ص 46-48.

يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد. وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار. إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها :

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.
- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون.

2. نظرية العلاقات الإنسانية

هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في ما يلي :

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.
- الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.
- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

حيث لم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشراف وحدوده. وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي وعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.¹

¹ آمنة مسغوني وسهيل شوية، مرجع سابق، ص، ص 47-48.

– النظرية السلوكية.

اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج.¹

4- النظرية الحديثة

من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى "سايمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها. وقد قسم "سايمون" صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي:

- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات.
- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطوير الوسائل لتلاؤم الغايات المرجوة.
- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- القرار الرشيد تنظيميا.
- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.

¹ آمنة مسغوني وسهيلة شوية، مرجع سابق، ص، ص 48-49.

المطلب الثاني: استخدام بعض النظريات والنماذج الكمية في عملية اتخاذ القرار

نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها النماذج والأساليب الكمية في اتخاذ القرارات يجب على كل المؤسسات باختلاف أنواعها أن تعمل على استخدام وتجديد أساليب اتخاذها للقرارات وأسلوبها من أجل اكتسابها ميزة تضاهي بها المؤسسات الأخرى.

1. استخدام بعض النظريات الكمية في عملية اتخاذ القرار

من بين النظريات والأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار نذكر مايلي:

أولاً- استخدام نظرية بايز في اتخاذ القرارات

تعتمد عملية اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة أساسا علي الخبرة و التقدير الشخصي لمتخذ القرار لعدم توفر معلومات دقيقة وكاملة عن نسبية حدوث حالات الطبيعة، في هذه الحالة يلجأ لتعديل الاحتمالات الأولية من أجل تكوين احتمالات جديدة يطلق عليها الاحتمالات اللاحقة في إطار نظرية تعر باسم بايز.¹

أ- مبدأ نظرية بايز:

تعتمد نظرية بايز علي مبدأ الاحتمالات المشروطة وهذا يعني وقوع الحدث (X) مثلا مشروط بوقوع الحدث (Y) الأحداث المشروطة إما أن تكون مستقلة وفي هذه الحالة لا يكون أي ارتباط بينهما، أما إذا كانت الأحداث غير مستقلة فإن هناك علاقة ترابط بينهما وهي أكثر انتشارا.

ب- مراحل نظرية بايز:

تتبع النظرية عدة مراحل مرتبة وفقا للنسق التالي:

- تحدد الاحتمالات التي تسبق استخدام نظرية بايز أي احتمالات الحالية.
- الاستفادة من التقديرات السابقة علي شكل معلومات إضافية مستخدمين في ذلك الخبرة والتجارب السابقة.
- دمج الاحتمالات الحالية التي تسبق التطبيق للنظرية والمعلومات الإضافية للحصول علي الاحتمالات الجديدة عن حالات الطبيعة.

¹ الطيب الوافي، دور و أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة عباس فرحات- سطيف، الجزائر، 2012، ص 124-125.

2 - استخدام نظرية المنفعة

فنظرية المنفعة تحلل سلوك المستهلك، وتوضح الكيفية التي يصل بها المستهلك إلى وضع التوازن، وتشير إلى أن لكل سلعة منفعة، وأن المستهلك يطلب سلعة دون غيرها نظرا للمنفعة التي يمكنه الحصول عليها من استهلاك هذه السلعة.¹ تستخدم هذه النظرية عندما يعطي متخذ القرار أهمية متزايدة لمردوداته المالية أو الخسائر ذات التوقع الكبير عليه، ففي هذه الحالة يصعب علي متخذ القرار استخدام معيار القيمة المالية المتوقعة وكذا معيار الندم. تجدر الإشارة أن لنظرية المنفعة استخدامات واضحة ومحددة في مجال اتخاذ القرارات خاصة تلك متعلقة بشركات التأمين و ما شبه ذلك ولاستخدام أو تطبيق أسلوب هذه النظرية يتطلب مراعاة توفر شروط التالية:²

- توفر مصفوفة العوائد.
- ترتيب مصفوفة العوائد تنازليا.
- تحديد قيم احتمالات الامبالاه، ويتم ذلك من رغبات متخذ القرار وهي تعبر عن اتجاه متخذ القرار نحو المجازفة أو تحفظ والإلحاح.
- تحديد مصفوفة المنافع.
- تحديد المنفعة المتوقعة لجميع العوائد المرتبطة بمصفوفة القرار.
- تحديد البديل الأفضل باستخدام نفس قواعد وقيم المالية المتوقعة ويكون ذلك علي أساس مصفوفة المنافع بدلا من مصفوفة العوائد.

تجب الإشارة هنا انه يعاب علي هذه النظرية اعتمادها علي التقدير الذاتي لقيم احتمالات اللامبالاة.

2. استخدام شجرة القرارات إن لاستخدام شجرة القرار مزايا كثيرة حيث توفر مزايا أكثر من غيرها من أساليب تحليل البدائل، من هذه المزايا نذكر:³

- التمثيل البياني: يمكن تمثيل بدائل القرار والنتائج المحتملة، وفرصة إحداث رسم تخطيطي، بحيث أن النهج البصري هو مفيد بشكل خاص في فهم القرارات وتبعيات النتائج المتسلسلة.
- كفاءة: يمكنك التعبير عن البدائل المعقدة بسرعة و بشكل واضح و يمكن بسهولة تعديل شجرة القرارات كلما توافرت معلومات جديدة تم إنشاء شجرة القرارات لمقارنة كيفية تأثير تغير القيم بإدخال مختلف التغيرات على بدائل القرار. وبالتالي معيار تدوين شجرة القرار سيكون أمرا سهلا لاعتماده.

¹ حمزة عدنان مشوقة ود. زكريا سلمة شطناوي، نظرية المنفعة وسلوك المستهلك في فكر الإمام العز بن عبد السلام، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية والقانونية، مجلد 28، 2020، ص 67.

² الطيب الوافي، مرجع سابق، ص 127.

³ الأستاذ بن زخروفة بوعلام والأستاذ الدكتور عطية العربي، دور شجرة القرار في تحسين القرارات التسويقية —دراسة حالة شركة الاصنامية الخاصة بتصنيع و تسويق المشروبات الغازية لسنة 2015-، العدد 17، جامعة قاصدي مرباح —ورقلة-، الجزائر، 2017، ص 473.

– **كاشفة:** يمكن مقارنة البدائل حتى من دون استكمال المعلومات من حيث المخاطر والقيمة المحتملة. ومصطلح القيمة المتوقعة يجمع بين التكاليف النسبية للاستثمار، والاحتمالات في القيمة العددية. ومصطلح القيمة المتوقعة يكشف عن المزايا الشاملة للبدائل المتاحة.

– **التكميلي:** يمكن استخدام أشجار القرار بالتزامن مع وسيلة أخرى لأدوات الإدارة واتخاذ القرار.

وفيما يلي وصف خطوة بخطوة لكيفية بناء شجرة القرار:¹

– رسم شجرة القرارات باستخدام المربعات لتمثيل القرارات والدوائر لتمثيل عدم اليقين.

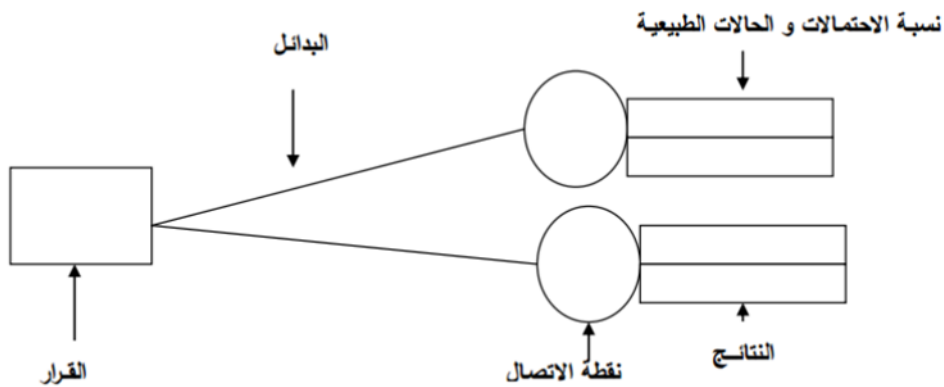
– تقييم شجرة القرارات للتأكد من أنه تم تضمين كافة النتائج المحتملة.

– حساب قيم الشجرة والعمل يتم من الجانب الأيمن إلى اليسار.

– حساب قيم عقد نتائج غير المؤكدة عن طريق ضرب قيمة النتائج في احتمال حدوثها (أي القيم المتوقعة).

وقيمة العقدة يمكن حسابها عندما يكون لدينا القيم لجميع العقد التالية عليه وقيمة "عقدة الاختيار" هو أكبر قيمة كل العقد قيمة "عقدة فرصة" هي القيمة المتوقعة من العقد التالية، وذلك باستخدام احتمال الأقواس. بالانتقال في الشجرة إلى اليمين، أي من فروعها نحو جذورها، يمكننا حساب قيمة كل العقد بما في ذلك جذر الشجرة. ثم يتم وضع هذه النتائج العددية على نتائج شجرة القرار في رسم بياني.²

شكل رقم (01-02): نموذج لشجرة القرارات.



المصدر: الطيب الوافي، دور و أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة عباس فرحات- سطيف، الجزائر ، 2012 ، ص 128.

3. استخدام نظرية الألعاب في اتخاذ القرارات

لنظرية المباراة دور أساسي في اتخاذ القرارات، وفي إطار هذه النظرية يجب علي متخذ القرار أن يهيئ مستلزمات اتخاذ القرار المناسب في ضوء ما يتوفر لديه من بدائل، علي أن يضع في اعتباره أن ما يحققه قرار معين من عائد يتوقف علي

¹ الأستاذ بن زخروفة بوعلام والأستاذ الدكتور عطية العربي، مرجع سابق، ص 473.

² الطيب الوافي، مرجع سابق، ص 129.

قرارات كل المشتركين في المباراة. لكل لاعب في المباراة حرية في اتخاذ القرار. كما انه يعرف مسبقا القرارات الممكنة للاعبين الآخرين، ولذا فهو يتخذ قراره بناءا علي توقعه من تصرفات منافسين فإذا حقق أحد اللاعبين ربحا معيننا فتعد خاسرة والعكس صحيح في هذه الحالة تسمى المباراة ذات المجموع الصفري، وفي حالة التي لا يكون فيها ربح أحد اللاعبين خسارة للاعب الآخر ولكن الاهتمام سينصب علي النوع الأول من المباراة:

– **المباراة ذات المجموع الصفري:** يجري هذا النوع بين اللاعبين ولإجراء التحليل الرياضي للمباراة يتم أولا إجراء وصف كامل للمشكلة من خلال مصفوفة الدفع ويقصد بها ما يدفعه احد اللاعبين للاعب الآخر ونرمز للاعب الأول بالرمز A واللاعب الثاني بالرمز B فإن مصفوفة الدفع تكون كما يلي:

شكل رقم(02-02): الصيغة العامة لمصفوفة الدفع

	اللاعب B					
	Y_1	Y_2	...	Y_j	...	Y_n
X_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1j}	...	a_{1n}
X_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2j}	...	a_{2n}
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
X_i	a_{i1}	a_{i2}	.	a_{ij}	.	a_{in}
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
X_m	a_{m1}	a_{m2}	.	a_{mj}	.	a_{mn}

المصدر: الطيب الوافي، مرجع سابق، ص130.

– **قواعد السيطرة:** لتسهيل الحل في بعض الحالات، يلجأ لاختصار مصفوفة الدفع إلي أصغر حجم ممكن خاصة اذا كان حجمها كبيرا .

– **الاستراتيجيات المختلطة:** هي توزيع احتمال واحد يستخدم للاختيار عشوائيا بين الإجراءات المتاحة من أجل تجنب توقعها في نظرية اللعبة . تعتمد الاستراتيجية المختلطة علي استخدام كل لاعب في اللعبة للاستراتيجية المختلطة التي هي الأفضل بالنسبة له ضد الاستراتيجيات التي يستخدمونها اللاعبون الآخرون.¹

4. استخدام التحليل الحدي في اتخاذ القرارات

¹ <https://elakademiapost.com> 06/06/2023 à 23:34

يهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن البدائل مستخدما في ذلك قواعد التي أوجدها التحليل الحد كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

ومن أهم مجالات تطبيق هذا الأسلوب القرارات التي تتخذ في ظل ظروف متغيرة والتي تتطلب من متخذ القرار الدقة في تقدير أحداث المستقبل التي يصعب التكهن بها، ويمكن للمدير متخذ القرار عند اتخاذ مثل هذه القرارات الاستعانة بخبرات وآراء الاختصاصيين الذين غالبا ما يكون لديهم خبرة في استخدام الطرق العلمية التي تساعد في الوصول إلى درجة عالية من دقة في عملية التنبؤ بأحداث المستقبل. وقد كشفت التطبيقات العملية لهذا الأسلوب من جدواه وفائدته في مساعدة المديرين، وخاصة في المواقف والظروف المتغيرة في وضع معايير وأسس معينة لتقديراتهم للمستقبل يتحسسون من خلالها العوامل والاتجاهات المتعلقة بالمشكلة محل القرار، وتمكنهم من تحديد أي من الأحداث محتمل الحدوث أكثر من الآخر، الأمر الذي يساهم في النهاية علي تخفيض احتمالات المستقبل والتركيز علي عدد محدود من هذه الاحتمالات وتقدير إمكانية حدوثها من عدمه.¹

5. سادسا استخدام تحليل التعادل في اتخاذ القرارات

— مفهوم تحليل التعادل²:

هناك عدة مسميات لمفهوم تحليل التعادل كتحليلات الربح - الحجم - التكلفة وهو المصطلح المستخدم من قبل الباحثين الانجلوسكسون، أو عتبة المردودية وهي التسمية المتداولة بين الباحثين الفرنكوفون أحد أهم الأدوات التي تدخل ضمن الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرار ولا يخلو تقريبا كتاب من ذكرها، وهي مستخدمة لتحليل العلاقة بين التكاليف والكمية والربح والقرارات التي تستند على نتائج هذه العلاقة، فمن خلال نتائج هذا التحليل يمكن تحديد على سبيل المثال لا الحصر أثر التغير في الكميات على التكاليف أو الأرباح أو رقم الأعمال، تخطيط الأرباح بحيث تتطلب هذه العلاقة دراسة العوامل مثل سعر البيع والتكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة، والكمية المباعة مما يسمح للإدارة من اتخاذ قرار المناسبة، ويعرف تحليل التعادل على أنه: "عبارة عن رقم الأعمال بحيث من خلاله الشركة لا تحقق لا ربح ولا خسارة. أي بمعنى آخر تساوي مجموع التكاليف (التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة) مع رقم الأعمال الإجمالي ويسمح تحليل التعادل بتحديد ومعرفة حجم النشاط أو الكمية المباعة التي من خلالها يمكن معرفة متى يتحقق الربح.

6. استخدام بعض النماذج الكمية في عملية اتخاذ القرار

¹ د.حو عبد الكريم، النماذج الرياضية واتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 06، جامعة ابن خلدون -تيارت - ، الجزائر، ماي 2012، ص 45.

² د.سليمان محمد ود.لقليطي الأخضر، قراءة في نظرية تحليل التعادل بين الواقع وإمكانية التطبيق، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 01-07-2018، ص497.

أولاً- نموذج البرمجة الخطية

البرمجة الخطية: هي صيغة رياضية مشتقة من واقع معين، هدفها البحث عن أمثلة الاستخدام عن طريق دالة رياضية تتكون من مجموعة من المتغيرات من الدرجة الأولى، تسمى دالة الهدف أو دالة الاقتصادية، في وجود مجموعة من القيود تكون في شكل معادلات أو متراجعات أو هما معا من الدرجة الأولى.¹

- يمكن تحديد أهمية البرمجة الخطية في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية كالتالي:²
- تقوم البرمجة الخطية بدور ملحوظ في المساعدة على تحليل المشاكل التي تتميز بعدد كبير من المتغيرات والشروط. تساعد على تحليل المشاكل الإدارية تحليلًا رياضيًا، وخاصة تلك المشكلات التي تعتمد على الحكم الشخصي والبديهة لمتخذ القرار.³
- وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الكمية باستخدام الطرق العلمية الحديثة.
- تساهم في تحديد المزيج الإنتاجي وبالتالي تساعد في الاختيار (المفاضلة) بين طرق الإنتاج المتاحة.
- يمكن أسلوب البرمجة الخطية في المؤسسات من تحقيق التوافق بين أهدافها المختلفة لتحقيق أفضل استغلال أفضل للموارد المتاحة، تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح أو تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى.
- تساعد البرمجة الخطية في إرغام الإدارة والمحللين على تحليل التكاليف والإيرادات الخاصة بكل مورد من الموارد المراد توزيعها على البدائل المختلفة.
- تعتبر من الوسائل العلمية المساعدة في اتخاذ القرار بأسلوب أكثر دقة وبعيد عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ.
- تعتبر فن وعلم في آن واحد، فهي تتعلق بالتخصيص الكفء للموارد المتاحة، وكذلك قابليتها في عكس مفهوم الكفاءة والندرة في نماذج رياضية تطبيقية.
- تمكن الإدارة عن طريق تحليل الحساسية وتغيير قيمة بعض المتغيرات أو بعض الشروط أو بعض أرقام التكاليف والإيرادات معرفة مدى تأثير ذلك على قرارات التوزيع والقرارات الإدارية المختلفة.

ثانياً - نموذج النقل و التخصيص

يعتبر هذا النموذج أساساً نموذج البرمجة الخطية يمكن حله بطريقة سامبلاكس ومع ذلك يسمح الهيكل الخاص لنموذج النقل بوضع إجراء للحل يسمى أسلوب النقل والذي يعد أكثر كفاءة من الوجهة الحسابية .

¹ العرابوي عمر، استخدام الأساليب الكمية المساعدة علي اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأحجار الطبيعية Roca

ALبيسيدي بلعباس -، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص57

² سارة جيجي، فعالية تطبيق أسلوب البرمجة الخطية في صنع القرار في المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة الغرف الصحراوية عين مليلة-، مذكرة ماستر في

علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص40

³ الطيب الوافي، مرجع سابق، ص 135.

ويعرف هذا النموذج علي انه شبكة مكونة من عدد m من مصادر العرض وعدد n من أماكن الطلب، حيث يتم تمثيل كل من عرض والطلب بدائرة ويمثل السهم الذي يصل بين عرض بالطلب بالمسار الذي من خلاله سيتم نقل السلعة ويعد النموذج نقل متوازن احد أهم تطبيقاته العملية، والذي يتساوى فيه إجمالي العرض مع إجمالي الطلب ولا يشترط بالضرورة في الحياة لعملية أن يتساوى العرض مع الطلب ففي مثل هذه الحالات يلجأ إلي عملية الموازنة لأجل الوصول إلي الحل الأمثل، فإذا كانت المصادر المتاحة لا تكفي الطلب السائد يقوم النظام تلقائيا بالتعبير عن الفرق في مصدر غير حقيقي، وأما إذا كانت نقاط الوصول لا تستوعب العرض فيتم التعبير عن الفرق في شكل غير حقيقي، يساعد النظام في النهاية في الحصول علي تكلفة نقل الوحدة لكل طلبية والتكاليف الكلية الخاصة بها.¹

ثالثا - نموذج المخزون

إن إي نموذج مخزون يهدف إلي الإجابة علي السؤالين أساسيين هما:²

- ماهي الكمية التي يجب طلبها ؟

- ماهو توقيت الطلب ؟

خطوات نمذجة قرارات المخزون:

لنمذجة قرارات المخزون في المؤسسة الاقتصادية فإنه يلزمنا إتباع الخطوات التالية:

- تحديد المنتج المهم في حياة المؤسسة والمرتبط بمسئوريتها و ديمومتها من خلال استعمال ما يسمى بطرق الرقابة الانتقائية للمخزون.
- تحديد نوع الطلب علي المنتج.
- تحديد المنتج الملائم و المتوافق مع طبيعة الطلب علي المنتج.
- تحديد معلمات المنتج أو ما يسمى بمتغيرات القرار غير المسيطر عليها.
- تطبيق النموذج وتحديد قرارات المخزون.

رابعا - نماذج صفوف الانتظار

تظهر صفوف الانتظار في أمام مراكز تقديم بعض الخدمات الضرورية. وان النظريات التي تبحث في مشاكل صفوف الانتظار تهدف لتمثيل واقع المشكلة من خلال نموذج رياضي يتناول جميع أبعادها، حيث يتم التعبير عنها من خلال عدد من الرموز و العلاقات الرياضية التي تؤلف مع بعضها هيكل النموذج الرياضي للمشكلة المطروحة مما يسهل الحالة أمام متخذ القرار لإيجاد الحل الأمثل للمشكلة من خلال دراسته للنموذج و تحليله لاتخاذ القرار الصائب.

¹ الطيب الوافي، مرجع سابق، ص 135.

² د. حجاب عيسى، نمذجة قرارات مخزون الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية- دراسة تطبيقية مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات تطبيقية -، عدد الاقتصادي 25 (02)، جامعة زيان عاشور جلفة، الجزائر، 01-10-2011، ص، ص 55-56.

استنادا للنظريات التي تبحث مشكلة صفوف الانتظار ينبغي تحليل ودراسة فترة زمنية للانتظار من أجل تقليلها إلى الحد الممكن، وأن القرار بهذا الشأن يرتبط بمتغيرين أساسيين هما تكلفة الانتظار وتكلفة اتخاذ القرار، من أجل بناء نظام فعال يقلل من زمن الانتظار.¹

يلاحظ أن العاملين الرئيسيين في نموذج الانتظار هما متلقي الخدمة ومقدمها في نماذج صفوف الانتظار بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة الذي يؤثر على الفترة الزمنية التي يحتاجها العميل للحصول على الخدمة، ويتم الاهتمام أيضا وفقا للنموذج بالفاصل الزمني بين عمليات القدوم المتتالية ويزمن أداء الخدمة للعميل أيضا. يتم تلخيص قدوم العملاء وزمن أداء الخدمة في نماذج الانتظار في شكل توزيعات احتمالية يطلق عليها توزيع وقت قدوم و توزيع زمن أداء الخدمة، يمكن أن تمثل هذه التوزيعات الحالات التي يصل فيها العميل إلى مركز الخدمة ويحصل على خدمة منفردا مثل البنوك، كما يمكن في حالات أخرى أن يصل العملاء أو يتم خدمتهم مجتمعين مثل المطاعم.

المطلب الثالث : مشاكل و مسؤولية اتخاذ القرارات

لكي يتم اتخاذ القرار وتنفيذه يتطلب مسؤولية كبيرة قد تتعرض للعديد من المشاكل والمعوقات التي تقف في وجه متخذي القرار لكي يتم علي أتم وجه.

1/ المشاكل التي تعترض عملية اتخاذ القرارات

إن من أهم المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، وجود قرار أو قرارات ترضي كل العاملين

في المنظمة، لذا يمكن تلخيص هذه المشكلات في ما يلي:²

- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار و صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقة من طرف متخذ القرار، مما يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية و السطحية دون التعرض إلى لب وجوهر المشكلة الحقيقية والخوض في عمقها حتى يمكن حصرها وتشخيصها بالدقة اللازمة.
- التخطيط غير السليم وعدم القدرة على تحديد الأهداف التي تنتج من خلال اتخاذ القرار، حيث يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة والتي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات
- عدم اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار.

¹ الطيب الوافي، مرجع سابق، ص، ص138-139.

² السعيد يزيد وصفوان دحمان، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام-عين بسام- البويرة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولجاح -البويرة، الجزائر، 2018، ص 48.

- عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة والتي تشمل قدراته العلمية وخبراته في المجال وكذا درجة ذكائه بالإضافة إلى المنصب الذي يتولاه في المنظمة.
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي لمتخذ القرار وخوفه من اتخاذ القرارات.
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة و الاستشارة الأجنبية وما قد يترتب عليه لعدم إدراكهم لأبعاد المشكلة محل القرار.
- مركزية القرار وعدم التفويض وخضوع المنظمة في بعض الأحيان لسلطة أعلى (السلطة السياسية) التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلباً على أفكار وتطلعات متخذ القرار وبالتالي التأثير على القرار المتخذ ومن ثم التأثير على المنظمة ونجاحها.¹
- عدم متابعة ومراقبة تنفيذ القرارات المتخذة مما يؤثر على تحقيق النتائج المسطرة و يطعن في مصداقية متخذ القرار ومن ثم مصداقية المنظمة عند اتخاذ قرارات لاحقة.
- عدم مرونة القوانين واللوائح المعمول بها مع التطورات الحاصلة، حيث معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الحين وبالتالي لم تعد ملائمة في الوقت الحاضر.
- كثرة التعديلات والتفسيرات للقوانين وللنصوص التنظيمية مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار.
- تأثير الاعتبار السياسية الاقتصادية للبلد على موضوعية القرارات.
- تأثير الاعتبار الاجتماعية التي تضعها مختلف الهيئات والمنظمات المهنية والنقابية على الموضوعية في عملية اتخاذ القرار.
- نقص المعلومات وعدم دقتها مما يضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ورفع من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينتج عنه التخوف والتردد في اتخاذ القرار.

¹ السعيد يزيد وصفوان دحمان، مرجع سابق، ص 48

2/ مسؤولية اتخاذ القرارات

تختلف طبيعة القرارات المتخذة من حيث نوعها فقد تكون روتينية أو غير روتينية، كما تتباين من حيث الفترة الزمنية المتوفرة بين يدي متخذ القرار بين طويلة وقصيرة. إضافة إلى الظروف السائدة داخل المنظمة، وهذه الاختلافات تحدد أفضلية اتخاذ القرار من طرف فرد واحد أو جماعة من الأفراد.¹

1- الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار

القرار، إما ثقة في قدرته وسلامة قراراته وبتكلفة منخفضة و إما خوفا على سلطته. ومع التقدم العلمي السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية، أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية، وهنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع. إلا إنه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرزه، ومن بين هذه الظروف ما يلي:²

- إذا كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدرا من السرية.
 - إذا كانت القرارات طارئة ومقيدة بفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين.
 - عدم توافر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة، سواء من حيث كفاءتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.
- إذ فالأسلوب الفردي الذي ساد خلال فترة من الوقت قد تراجع دوره إلى حدود الظروف المذكورة آنفا، وما سوى ذلك فإن الأسلوب الجماعي هو السائد.

2- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

وهو أسلوب ديمقراطي ينتمي إلى الأساليب الإدارية الحديثة. وللتغلب على بعض من هذه العيوب وزيادة فعالية اتخاذ القرار وتحسين العمل الجماعي، طور العديد من علماء السلوكيات والخبراء داخل المنظمات وخارجها مناهج جماعية كثيرة أطلقوا عليها تسمية "ديناميكيات المجموعة" وفيما يلي نعرض العديد منها:³

- **العصف الذهني:** استراتيجية العصف الذهني واحدة من أساليب تحفيز التفكير و الإبداع الكثيرة التي تتجاوز عددها في أمريكا أكثر من ثلاثين أسلوبا، وفي اليابان أكثر من مائة أسلوب من ضمنها الأساليب الأمريكية، ويستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل المشكلات العلمية والحياتية المختلفة. بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية.⁴

¹ راجع عبد الحفيظ وقارة إبراهيم، استراتيجية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية - تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة L.I.C.C المنطقة الصناعية بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020-2021، ص 26.

² ناصري عمار، دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة - دراسة حالة مصنع الألمنيوم والخشب بعين البيضاء - ، مذكرة ماستر، قسم مالية ومحاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013، ص 46.

³ راجع عبد الحفيظ وقارة إبراهيم، مرجع سابق، ص، ص 27-28.

⁴ د. بادي سوهام وأحمد عبد القادر، العصف الذهني كأسلوب لتنمية التفكير الابتكاري في المكتبات الجامعية، مجلة بيليوفيليا للدراسات المكتبات و المعلومات، المجلد 01، العدد 01، تبسة، الجزائر، 2019/01/15، ص 65.

وتهدف الطريقة إلى توليد أفكار جديدة وتلقائية وتشجيع الإبداع. كما تستخدم طريقة العصف الذهني كوسيلة لتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار، مع إعطاء قدر من الحرية لأعضاء الجماعة في التفكير، الإبداع و المناقشة بالإضافة إلى قدر ضئيل من التوجيه. وتتبع المنظمة في هذا الصدد مجموعة من الإرشادات لزيادة فاعلية هذه الطريقة في اتخاذ القرارات من بينها:

- إن الإبداع والنقد لا يمكن أن يتواجد في ظرف واحد، لذا وجب في هذه الطريقة تقليل النقد في بداية النقاش لتشجيع تقديم الأفكار بلا خوف ولا حرج، والانتقادات في نهاية جلسة العصف الذهني.¹
- فتح المجال أمام كمية ونوعية لا نهائية من الأفكار.
- تشجيع العمل المشترك والمنافسة البناءة.
- تسجيل جلسات العصف الذهني للتأكد من عدم ضياع بعض الأفكار أثناء الاجتماع.
- ألا تتعدى فترة الاجتماع 40 دقيقة في الساعة لضمان الفعالية.
- إن ما يميز هذه الطريقة أنها تجمع الأفكار للوصول إلى النتائج المرجوة، وقد أثبتت الدراسات أن أكثر الجلسات فاعلية تضم بين 6 إلى 12 عضوا بخلفيات متنوعة ليساهموا في تسهيل تحليل المشكلة من وجهات نظر مختلفة لفهم وقبول الأفكار الجديدة التي تنتج في هذه الجلسات، يجب أن يتضمن فريق العصف الذهني أفرادا من بين المنفذين للقرارات التي ستتخذ؛

3- أسلوب الدائرة ذات كرسي الوسط

يقدم أحد أعضاء مجموعة الخبراء في هذا الأسلوب وجهة نظره حول المشكلة موضوع النقاش أثناء وجوده على كرسي وسط الدائرة. وبعد مناقشة مقترحاته من طرف باقي الأعضاء، يتقدم عضو آخر للكرسي لعرض آرائه، حتى يخلص كل عضو إلى تأييد حل معين بعد استيعابه ثم يختار أحد الحلول.

4- أسلوب المجموعات الاسمية

تعتبر المجموعة الاسمية سلسلة من الأنشطة يتم تتبعها للوصول إلى أفضل بديل ثم يتخذ القرار بناءا عليه، طورها كل من ديلبيك delbec وفان دي فان van de van. تعتمد هذه الطريقة على تقديم أفكار الأعضاء المشاركين في اتخاذ القرارات بصمت وكتابة. بصورة فردية أول الأمر، ثم تناقش هذه الأفكار داخل كل مجموعة. بعد ذلك تقوم كل مجموعة بكتابة أفكارها على سبورة أو لوحة، وتكون هذه الأفكار بعدها موضوع نقاش المجموعات ككل. بعد تقديم كل التوضيحات اللازمة حول الأفكار المطروحة، تصل المجموعة إلى مرحلة. كما أن الأفراد المشاركين يجب أن يخضعوا للتدريب لرفع كفاءتهم بالإضافة إلى الاعتماد على مسهلين لزيادة جودة العملية.

¹ راجع عبد الحفيظ وقارة إبراهيم، مرجع سابق، ص28.

5- طريقة التفاعل التعليمي

تتطلب بعض القرارات نقاشات مكثفة ودراسات موسعة خصوصا تلك المتعلقة بمواقف هامة، مثل قرارات التوسع في نشاطات الشركة، أو اقتناء بعض المعدات الحديثة أو قرار الاندماج مع شركة أخرى. ولتفادي اتخاذ المنظمات لقرارات خاطئة في مثل هذه الحالات، قد تستخدم طريقة التفاعل التعليمي والتي تعتبر ملائمة لهذا النوع من القرارات. وتقوم المجموعة المخولة بمناقشة مكثفة لهذه الوضعيات. وغالبا ما تنقسم هذه المجموعة إلى مجموعتين أساسيتين، أحدهما مؤيدة للفكرة و الأخرى معارضة لها، ثم يتم شرح أسباب كل مجموعة، وتبادل نقاط القوة والضعف لكل رأي، وفي ذلك تدعيم وتبادل للأفكار وفهم لوجهات النظر المضادة. وبناء على هذه الآراء يتم التوصل إلى الحل النهائي.¹

6- طريقة دلفي

تقنية دلفي نسبة إلى معبد دلفي اليونان الذي مارس فيه الكهنة استشراف المستقبل. استخدمت بكثرة من طرف المدرسة الأمريكية للدراسات المستقبلية، تتمحور فكرتها الأساسية حول عرض كل الاحتمالات لتطور ظاهرة معينة في المستقبل ثم الاستبعاد التدريجي عبر خطوات كل احتمال إلى أن تستقر على احتمال محدد، وتستخدم من خلالها الاستبيانات ثم تقديم تغذية راجعة إلى أن يصل المشاركون إلى اتفاق عام الذي يسمح كل الآراء. فبالتالي الفكرة الأساسية لهذه التقنية تقوم على أن نتائج تفكير الجماعة أفضل بكثير من نتائج تفكير أي فرد فيها. وتستخدم في الدراسات المستقبلية التي تعتبر عملية متواصلة عبر الزمن، تهدف إلى اكتشاف البدائل المستقبلية وترشيد عملية المفاضلة بين البدائل. يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للشركة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة و يأخذ المالك على عاتقه مهمة اتخاذ

¹ أ. خميسه عقابي، تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، جويلية، 2017، ص 97.

المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي اتخاذ القرارات في المؤسسة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات إذ تساهم في ترشيد القرارات المتخذة من طرف المؤسسات، حيث ترتبط بعلاقة وثيقة الصلة بالعمليات الإدارية المختلفة مما يساهم في ترشيد القرارات ويجعل من العملية أكثر فاعلية في تلبية احتياجات إدارة المؤسسات.

المطلب الأول: أهمية تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من المستلزمات الضرورية للتغلب علي التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات اليوم الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة وهذا ليتحقق إلا بنظام معلوماتي كفؤ ومتطور.

تتجلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرار من خلال أن اتخاذ القرار يبنى على قاعدة من البيانات والمعلومات التي يمكن أن يكون حجمها كبيرا إلى حد ما بهدف إجراء التحليل الرياضي المتكامل وبحيث يمكن الوصول إلى النتائج المستهدفة التي يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم مختلف العمليات من تسويق المنتجات والخدمات وإنتاجها... إلخ. إلى تخطيط حملات الإعلان لإتمام عملية التسويق ولما كان هذا التحليل الرياضي يتطلب عمليات حسابية ليس من السهل إنجازها يدويا وفي وقت قصير ودون جهد وشقة لذلك تكون الإدارة بحاجة إلى استخدام تقنيات الحاسوب وتشغيله بالإيعازات التي تحددها البرامج الخاصة بهذه العمليات المختلفة.¹

- وكما تتجلى أهميتها أيضا في:

- جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتبويبها من أجل سهولة الوصول إليها.

- المساعدة في دعم عمليات اتخاذ القرارات.

- نشر المعلومات بسهولة وفي وقت قصير علي باقي المسؤولين.

- مشاركة المعلومات و الاقتراحات والأفكار بيسر.

بالإضافة إلى:

تقديم المعلومات إلي الأقسام المختلفة بغية إصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة.

- تقديم النتائج والنشاطات في المنظمة لتصحيح أي انحرافات محتملة.

- المساعدة علي التنبؤ بمستقبل المنظمة و الاحتمالات المختلفة التي تواجهها لصنع الاحتياطات اللازمة في حالة وجود أي خلل في تحقيق الأهداف.

- تحديد قنوات الاتصال الأفقية والعمودية بين وحدات الإدارة المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات.

- تزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها.

¹ برمكي محمد وحمود مصطفي، استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة -دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021، ص، ص 15-16.

- الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن تطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المنظمة .
- تسهيل التماور بين النظام والمستفيد للرد علي الاستفسارات المختلفة.
- حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المنظمة.¹

¹ برمكي محمد وحمودة مصطفى، مرجع سابق، ص16

المطلب الثاني: تأثير تكنولوجيا الاتصال علي عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

تعتبر تكنولوجيا الاتصال من المستلزمات الضرورية للتغلب علي التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات اليوم الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة بغية رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها المرجوة.

تلعب تكنولوجيا الاتصال دورا كبيرا في تطوير القدرات الإدارية للمؤسسة علي عدة أصعدة منها:¹

1/ الإدارة و دعم القرار

التصدي للقضايا الحيوية في المجتمع و توفير المعلومات عنها .

— توفير المعلومة الصحيحة والدقيقة لمتخذ القرار في الوقت المناسب.

— توفير معلومات إحصائية تساعد علي اتخاذ القرار المناسب.

— توفير سبل التفاعل و الاتصال المستمر لمعالجة المعلومات

— مساعدة المؤسسات في التنمية البشرية و بناء قدرات.

— توفير أدوات كثيرة لإدارة المشاريع والتصميم والتخطيط والقياس والمراقبة و التحليل.

2/ اللامركزية في صنع القرار

يمكن إضافة الطابع الرسمي علي إجراءات تكنولوجيا الاتصال والتدفقات وتوحيد الطاقات من مواقع بعيدة جغرافيا والسماح لمختلف وسائط العلمية باستخدام مجموعة التركيز علي تطوير المنتجات بشكل مستمر، تنمية القدرات الموظفين من خلال أدوات التدريب التي وضعت، موظف يكتسب مهارات جديدة ويمكن تنفيذ مهام ذات قيمة مضافة أعلي من القوي العاملة في الصناعات وتخفيض عدد الموظفين ولكن ليست الأكثر تأهيلا وتدفع نحو الأفضل و بالتالي زيادة رأس المال البشري للشركة.

وبتطوير أداء الشبكة العالمية للإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة وما يلعبه من دور في دعم أداء نظم معلومات المؤسسات فإن صانعي القرار الأعمال أصبحوا أكثر وعيا للمعلومات و استخدامها كما اتجه تحقيق رغبات الزبائن وتحسين مستوى المبيعات وأداء العملية المخزنة وعمليات الأعمال وهذا يعني أن القرارات في السابق كانت تعتمد علي المعلومة الغير دقيقة وغير معالجة بالأسلوب الذي يدعم وضع الإدارة المؤسسات مما دفع هذه الإدارات إلي مضاعفة عدد الأفراد المختصين في مجال تكنولوجيا الاتصال الذي يلعب دوره في دعم جهود الإدارة لصناعة قرارات الأكثر دقة، كما دفع هذا الوضع إلي التأكيد علي شبكات تدفق المعلومات إلي مراكز القرار والاهتمام العالي بقواعد ومخازن المعلومات وأساليب معالجتها .

¹ بوحظيظ سارة، بوفلفل نعيمة، سواحلية خديجة، تكنولوجيا الاتصال ودوره في اتخاذ القرار الإداري - دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز -قلمة- ، مذكرة ماستر، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 ، قلمة، الجزائر، 2013، ص، ص 68-69.

وقد أثبتت الدراسات أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير واضح علي تحسين عملية إدارة صناعة و اتخاذ القرار وهذا القرار، وهذا التأثير إيجابي لتكنولوجيا الاتصال في عملية إدارة صناعة واتخاذ القرار يمكن أن يستدل عليه من القياسات الإنتاجية و المواصفات العامة والمشاركة فمن المواصفات التكنولوجيا المعلومات والاتصال في صناعة اتخاذ القرار ما يلي:

- سهولة تبادل ونقل المعلومات باستخدام متاح من تقنيات حديثة.
- سهولة حصول علي البيانات للوصول إلي النتائج.
- سهولة الاستفادة من المعرفة والخبرات في المواقع المتباعدة وبشكل آلي.
- سهولة التشاور في صناعة واتخاذ القرار باستخدام التكاليف المتاحة.¹

¹ بوحظيظ سارة، بوفلفل نعيمة، سواحلية خديجة، مرجع سابق، ص 70.

المطلب الثالث: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

بتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة يمكن للمؤسسة من اتخاذ قرارات سليمة، ومساعدتها في حل المشاكل التي تواجهها ورفع من مستوى أدائها لتحقيق أهدافها.

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر المحور الأساسي بالنسبة للوظائف الإدارية بما في ذلك التخطيط والتنظيم والرقابة و التوجيه كما تعتبر عملية اتخاذ القرار أهم وظيفة يقوم بها المدير داخل المنظمة. فهي الحد الفاصل في نجاح المسير ومدى جودة ممارساته و إلمامه بالتفاصيل ويبقى فاشلا إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشاكل المطروحة في الوقت المناسب.¹ إذ يعتقد بعض كتاب الإدارة والمفكرين أن عملية اتخاذ القرارات هي الأساس في الإدارة وقلبها فقول دوفيدي: "إن القرارات الصحيحة هي السر الأجود لنجاح المسير". فالكثير من المدراء يعتقدون أن عملية اتخاذ القرار هي مهمة أساسية. باعتبار عملية اتخاذ القرار عملية فنية لتحديد الاختبارات والتعرف علي أحسن البدائل المتوفرة كما أن عملية غربة البدائل والتمسك باختيار معين لا يعني صحة القرار ووجود ضمانات أكيدة بأن القرار الصائب وبأن نتائجه ستكون إيجابية لأن القرارات تختلف باختلاف المواضيع ومدى توفر المعلومات ووضوح الرؤى المستقبلية. وأصبحت اتخاذ القرارات الإدارية تتم علي حساب المعلومات الناجمة عن معالجة باستخدام الآلية والبرمجيات اللتان تستغرقان وقتا وجهدا ضئيلين. إن توفر البرمجيات الجاهزة لاتخاذ القرار في العملية التيسيرية يؤدي إلي تحقيق الأداء من خلال المساعدة علي حساب أقل تكاليف أو أقصى الأرباح كما يقوم الحاسب الآلي.

¹ سهام طرشاني، مرجع سابق ، ص، ص 234 - 235.

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العمليات الإدارية، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط مثلاً فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار الإدارة نفسها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر
-وكالة الطارف-

تمهيد:

اعتمادا الجانب النظري وتحليل متغيرات الدراسة من اجل الوصول إلى النتائج حيث أتيح لنا إمكانية الوصول إلى قدر من المعلومات علي مستوى المؤسسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة بتوضيح دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

نظرا للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسات وذلك من خلال استغلالها والاستفادة من خدمة شبكات الانترنت واستعمالها وذلك من أجل التجديد المستمر والبحث والتطوير، وقد قمنا بمتابعة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، والنشاطات والخدمات المبذولة من طرفها لرفع الكفاءات والمهارات للمؤسسة، إضافة الى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي تلعبه من أجل تحسين المستوى التشغيلي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى 3 مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الثالث: تقدير نموذج دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة "دراسة

ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الطارف- باستخدام برنامج spss.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تتمتع اتصالات الجزائر بولاية الطارف بحكم تاريخها وقيمتها وكجزء من التزامها بخدمة المصالح العامة، إضافة إلى توظيفها لأفضل الوسائل التي ترقى مستوى تطلعاتها، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل.

المطلب الأول: نشأة وميلاد اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083 02B.¹

1. ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر وقانون 2000/03:

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، تبعا لقرار 2000/03 أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.²

2. الانطلاقة لمجمع اتصالات الجزائر 01 جانفي 2003:

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها

¹<http://www.algerietelecom.dz/ar/page/> 17-05-2023 à 20:41

² قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافس.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -

يكن شرح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-وكالة الطارف-، كما يلي:²

1- **المديرية العملية الطارف:** وهي المديرية التنفيذية التي تتولى مهمة تنفيذ سياسات المؤسسة عبر المستوى الولائي.

2- **الأمانة العامة:** وهي تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

— المراسلات والبريد (الوارد والصادر).

— تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

— تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.

— طباعة الرسائل والوثائق السرية، وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3- **خلية الأمن:** دورها توفير كل شروط الحماية والأمن والنظافة لمختلف هياكل المؤسسة التقنية التجارية والإدارية.

4- **خلية الاتصال:** دورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

5- **دائرة المحاسبة:** هي المكلفة بمراقبة كل العمليات والتقارير المالية التي يتم تنفيذها وكذا تسجيلها المحاسبي في الجداول

المالية مع احترام الميزانية المالية والخزينة للمديرية العملية.

6- **دائرة الموارد البشرية:** تقوم بالتنسيق بين مختلف نشاطات المستخدمين داخل المديرية العملية، بالإضافة إلى تطبيق

سياسات إدارة الموارد البشرية التي خولها لها القانون الداخلي للمؤسسة، كما تعمل على القيام بالدراسات

والتحليلات المتعلقة بتطوير العمالة وتنفيذها من خلال المكلفين على مستواها الذين يعملون على تطوير الموارد

البشرية والتكوين، إدارة الأجور، بالإضافة إلى الشؤون الاجتماعية.

7- **المديرية الفرعية التقنية:** تتكون من:

— **دائرة التخطيط:** ومن مهامها تكوين قاعدة بيانات شبكة الاتصالات وتخطيط للهيكل الضرورية التي تستجيب

بفعالية لمطالب الزبائن من خلال إعداد المخطط، ومتابعة الوضع في الخدمة التقنية.

— **دائرة شبكة النقل:** تتكون إدارة شبكة النقل لكل المديرية العملية من مكلف بشبكة الإذاعة، ومكلف بتجهيزات

النقل، ومكلف بشبكة الخطوط، أما مهامها فهي موزعة حسب محاور نشاطها.

¹ قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

² الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف (انظر في قائمة الملاحق).

— دائرة شبكة النفاذ: تهم أساسا بتطوير شبكة الولوج بالتعاون مع إدارة التخطيط، واستغلال وصيانة شبكة الولوج (الإذاعة والثابت) وتسيير ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة لزبائن.

8- المديرية الفرعية التجارية: وتتكون من:¹

— دائرة الشركات الكبرى: تقوم هذه الإدارة بالتخطيط والتنظيم وضمان متابعة تنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بالمؤسسات الخارجية (الشركات الاقتصادية مثل البنوك، سونلغاز، صناديق التأمينات... الخ). مهامها تقديم عروض خاصة لهذه الشريحة من الزبائن، معالجة طلباتهم، دراسة احتياجاتهم، متابعة عملية الفوترة وتنسيق اقتناء التجهيزات مع المديرية الفرعية للدعم.

— دائرة الدعم: تقوم هذه الدائرة بالتشغيل السليم لأنظمة المعلومات وإعداد الفواتير على المستوى المحلي (مديرية العملية، ACTEL، نقاط الحضور،... الخ) بالإضافة إلى المتابعة التصحيحية للعيوب التشغيلية لأنظمة المعلومات. كما أنها مسؤولة عن مراقبة عملية الفواتير والمدفوعات للسنة المالية الحالية.

— دائرة المبيعات: تسعى إلى رعاية جيدة للزبون أو العميل (قبل البيع، وعند البيع، وبعد البيع) من خلال إشرافها على السير الحسن لوكالات تجارية ACTEL، ونقاط بيع Points De Présence التابعة لها، بالإضافة إلى نقاط بيع للخواص بموجب اتفاقية. كما تعمل على توطيد العلاقة مع العملاء، المبيعات، ونهج لترويجها وإدارة المخزون.

9- المديرية الفرعية للدعم: تتكون من:

— دائرة المشتريات: تقوم باقتناء اللوازم المكتبية والعتاد باحترام الإجراءات والتنظيمات السارية المفعول مع السهر على تنفيذ الالتزامات اتجاه المتعاملين والرقابة على المواد المخزنة.

— دائرة الوسائل والممتلكات: إنجاز المشاريع وإعادة تأهيل المرافق وتسيير الممتلكات العقارية.

— قسم الإعلام الآلي: وتتكلف بالمهام التالية:

— تسيير جميع تجهيزات الإعلام آلي.

— صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

¹ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف (انظر في قائمة الملاحق).

المطلب الثالث: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتركز مؤسسة اتصالات الجزائر على مجموعة من الأهداف والنشاطات التي تخدمها وهي كالتالي:¹

أولاً: أهدافها

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات)، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

ثانياً: نشاطاتها

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين لشبكة اتصالات.

¹ قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

تم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة البحث وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

1- منهج الدراسة:

يرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، كما يرتبط الفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة والذي يحاول وصف وتقييم "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات في المؤسسة" من خلال إجراء دراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات في المؤسسة"، وتم أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف نموذجا لذلك، وبعد الاتصالات المتكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة، تم التعامل مع مصلحة الموارد البشرية حيث تم عرض موضوع الدراسة عليهم.

أولا: مجتمع الدراسة

إذ يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالمؤسسة وعددهم 30.

عينة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة وجب اختيار عينة الدراسة بجدية، والغرض منها اختيار عينة رئيسية:

- معرفة الصعوبات الموجودة.
- التعرف على ميدان الدراسة.
- اختبار وسيلة جمع البيانات.

3- مصادر جمع البيانات:

تمكنا من الحصول على المعلومات التي تتماشى مع هذه الدراسة كالآتي:

أولاً: الجانب النظري

تمكنا في الجانب النظري على مجموعة من الكتب والمصادر العربية، المجلات وبعض المواقع الالكترونية والأطروحات الجامعية.

ثانياً: الجانب التطبيقي: تطرقنا في الجانب التطبيقي كالتالي:

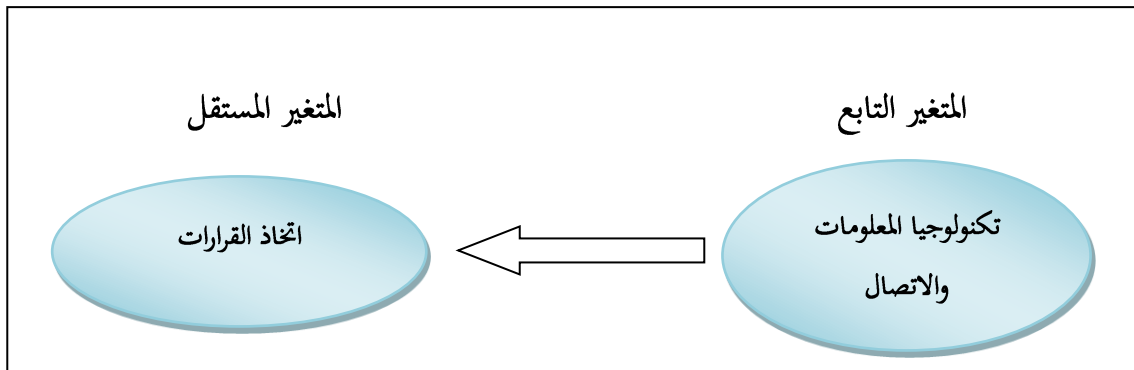
استخدام استمارة الاستبيان:

هي وسيلة من وسائل التي تستخدم في جمع البيانات، ثم تحليلها من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال 27 سؤال، وهي مفرقة على ثلاثة محاور الأول المتمثل في البيانات الشخصية، أما المحور الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفيما يخص المحور الثالث اتخاذ القرارات في المؤسسة.

- المقابلة الميدانية:

تم التطرق لمقابلة ميدانية مع بعض المسؤولين وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- وذلك بغية التعرف عن كيفية مساهمة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من أجل التطلع على طبيعة المؤسسة في اتخاذ القرارات.

نموذج دراسة الاستبيان:



المصدر: من اعداد الطالبين.

عرض متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (03-01): قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبيان.

عدد الفقرات	المتغير	
17	تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	المتغير المستقل
10	اتخاذ القرارات.	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين.

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الطارف-

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.

لقد تم في البداية تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

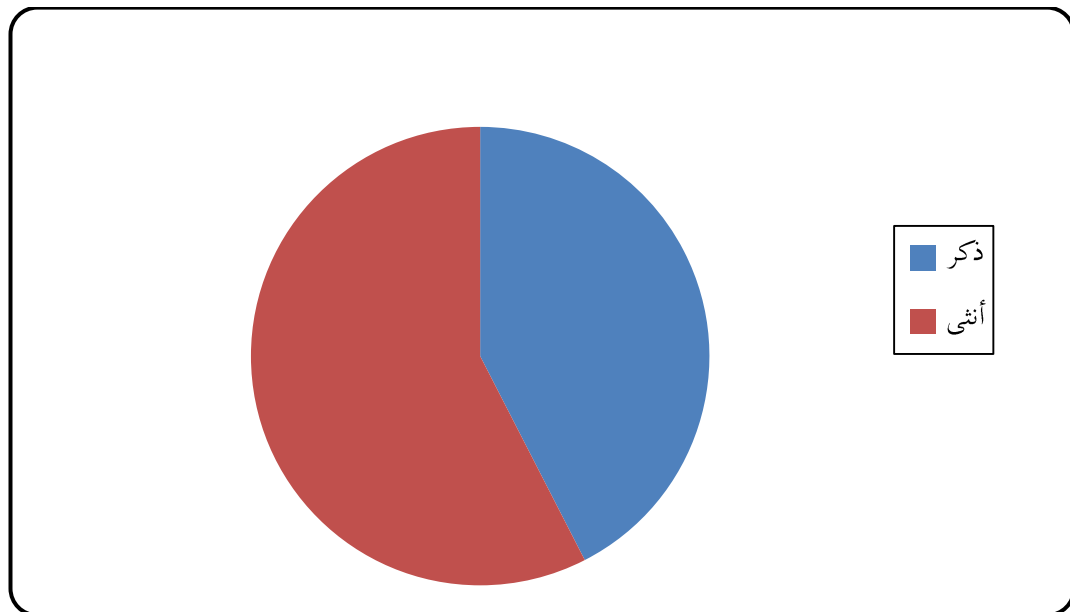
حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

جدول رقم(03-02): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الذكور		الإناث	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
14	46.7%	16	53.3%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

شكل رقم (01-03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

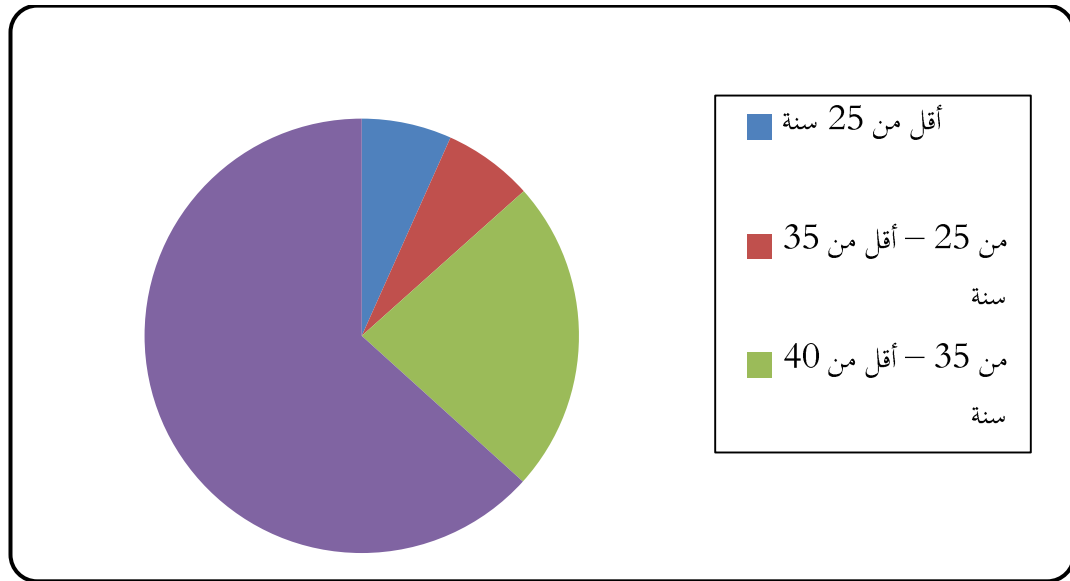
يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 53.3 % من عينة الدراسة إناث، في حين بلغت نسبة مشاركة الذكور 46.7%.

جدول رقم (03-03): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

أقل من 25 سنة		من 25 إلى 35 سنة		من 35 إلى 40 سنة		40 سنة فأكثر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
6.7%	2	6.7%	2	23.3%	7	63.3%	19

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

شكل رقم (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

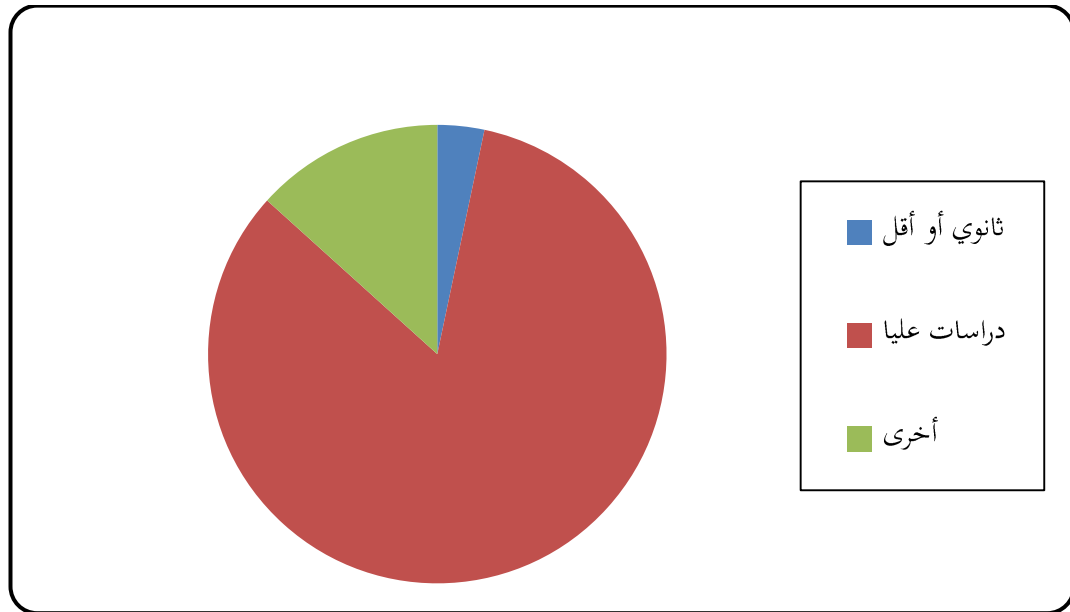
يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، حيث يتبين أن 63.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 40 سنة فأكثر وهي تمثل أعلى نسبة، تليها نسبة 23.3% بلغت أعمارهم من 35 إلى 40 سنة، وفي الأخير أقل من 25 سنة ومن 25 إلى 35 سنة بنسبة تقدر ب 6.7% على التوالي.

جدول رقم (03-04): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

ثانوي أو أقل		دراسات عليا		أخرى	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	3.3%	25	83.3%	4	13.3%
					%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

شكل رقم (03-03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

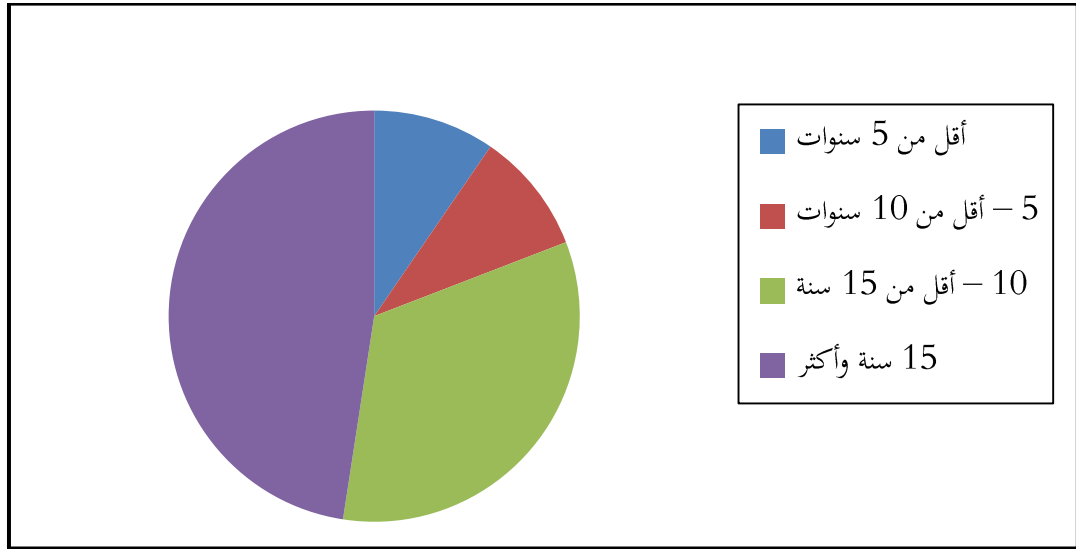
من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي تقدر ب 83.3% لدراسات عليا، ثم تليها نسبة 13.3% لأخرى، وفي الأخير ثانوي أو أقل بنسبة تقدر ب 3.3%.

جدول رقم (03-05): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		15 سنة فأكثر	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	6.7%	1	3.3%	17	56.7%	10	33.3%
							%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

شكل رقم (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من 10 إلى 15 سنة تقدر ب 56.7% كأعلى نسبة، ثم تليها نسبة 33.3% من لديهم مدة 15 سنة فأكثر، ومن لديهم مدة أقل من 5 سنوات تقدر ب 6.7%، وفي الأخير من لديهم مدة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 3.3%.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج فقرات المحاور.

إجابات أسئلة الاستبيان: حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 27 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب ليكارت الخماسي كمايلي:

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (03-06): يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم:

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي
غير موافق تماماً	1	] 1.8 - 1]
غير موافق	2	] 2.6 - 1.8]
محايد	3	] 3.4 - 2.6]
موافق	4	] 4.2 - 3.4]

موافق تماما	5	] 5 - 4.2]
-------------	---	-------------

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان

بعد عرض أداة الدراسة على الأستاذ المؤطر لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس وصدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرة الاستبيان، وتعد نسبة 60% لمعامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا.

جدول رقم (03-07): معامل الثبات والصدق لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	17	0.630	0.793
اتخاذ القرارات	10	0.716	0.846
الاستبيان ككل	27	0.732	0.855

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

إن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ، تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان مقياس استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضعته الدراسة.

جدول رقم (03-08): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	اتخاذ القرارات
إحصائية Kolomogorov-Smirnov	0.214	0.141
مستوى المعنوية sig	0.001	0.135

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن المتغيرات لديهم مستوى معنوية أكبر من 0.05 وبالتالي أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال إحصائية كولوموغوروف سيمورنوف.

تحليل فقرات المحاور

- تحليل فقرات المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تحليل فقرات البعد الأول: تكنولوجيا المعلومات

جدول رقم (03-09): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تكنولوجيا المعلومات تعد لازمة لعملية جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها بغرض استخدامها.	العدد	0	0	2	22	6	4.13	0.507
		النسبة	0	0	6.7	73.3	20		
02	تعتبر تكنولوجيا المعلومات أساس ابتكارات الخدمات والمنتجات.	العدد	0	0	3	21	6	4.10	0.548
		النسبة	0	0	10	70	20		
03	تبني المؤسسة تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين صورتها.	العدد	0	0	2	23	5	4.10	0.481
		النسبة	0	0	6.7	76.7	16.7		
04	تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق المبادرة في العمل.	العدد	0	0	2	22	6	4.13	0.507
		النسبة	0	0	6.7	73.3	20		
05	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة.	العدد	0	0	0	20	10	4.33	0.479
		النسبة	0	0	0	66.7	33.3		
06	تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية	العدد	0	0	2	19	9	4.23	0.568
		النسبة	0	0	6.7	63.3	30		

								للمؤسسة.
0.425	4.17	تكنولوجيا المعلومات						

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق وموافق بشدة، في حين أن الفقرة الخامسة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.33 وبانحراف معياري مقدّر ب 0.479 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 4.23 وبانحراف معياري 0.568 بأن تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، ثم تأتي الفقرة الأولى والرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.507 بأن تكنولوجيا المعلومات تعد لازمة لعملية جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها بغرض استخدامها وتساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق المبادرة في العمل، وفي الأخير تحتل الفقرة الثانية والثالثة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.10 وبانحراف معياري 0.548 و 0.481 على التوالي بأن تعتبر تكنولوجيا المعلومات أساس ابتكارات الخدمات والمنتجات وتساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق المبادرة في العمل، في حين أن بعد تكنولوجيا المعلومات ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.425.

تحليل فقرات البعد الثاني: تكنولوجيا الاتصال

جدول رقم (03-10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تكنولوجيا الاتصال

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعد تكنولوجيا الاتصال ركيزة ضرورية وأساسية في نمو المؤسسة.	العدد	0	0	1	22	7	4.20	0.484
		النسبة	0	0	3.3	73.3	23.3		
02	تساعد الانترنت والبريد الالكتروني على التواصل بين الإدارة وزملاء العمل.	العدد	0	0	1	19	10	4.30	0.535
		النسبة	0	0	3.3	63.3	33.3		

03	يساعد توفير الوسائل التكنولوجية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية.	العدد	0	0	4	15	11	4.23	0.679	
		النسبة	0	0	13.3	50	36.7			
04	تعاني المؤسسة من صعوبة ملائمة بعض تكنولوجيا الاتصال مع الاستخدامات المحلية.	العدد	3	2	5	20	0	3.40	1.003	
		النسبة	10	6.7	16.7	66.7	0			
05	تعمل تكنولوجيا الاتصال على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية.	العدد	1	1	6	17	5	3.80	0.887	
		النسبة	3.3	3.3	20	56.7	16.7			
تكنولوجيا الاتصال									3.98	0.287

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق وموافق بشدة، في حين أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.30 وبانحراف معياري مقدّر ب 0.535 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن تساعد الانترنت والبريد الالكتروني على التواصل بين الإدارة وزملاء العمل، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 4.23 وبانحراف معياري 0.679 بأن يساعد توفير الوسائل التكنولوجية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية، ثم تأتي الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.484 بأن تعد تكنولوجيا الاتصال ركيزة ضرورية وأساسية في نمو المؤسسة، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.887 بأن تعمل تكنولوجيا الاتصال على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية، وفي الأخير تحتل الفقرة الرابعة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.40 وبانحراف معياري 1.003 بأن تعاين المؤسسة من صعوبة ملائمة بعض تكنولوجيا الاتصال مع الاستخدامات المحلية، في حين أن بعد تكنولوجيا الاتصال ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.287.

- تحليل فقرات البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

جدول رقم (03-11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحسين الاتصال في المؤسسة.	العدد	0	0	2	20	8	4.20	0.551
		النسبة	0	0	6.7	66.7	26.7		
02	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خلق المبادرة في العمل.	العدد	0	0	2	20	8	4.20	0.551
		النسبة	0	0	6.7	66.7	26.7		
03	تتحم المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية استخدام التكنولوجيا معلومات والاتصال.	العدد	0	0	2	18	10	4.27	0.583
		النسبة	0	0	6.7	60	33.3		
04	يعمل بالمؤسسة موظفون متخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	العدد	0	1	2	21	6	4.07	0.640
		النسبة	0	3.3	6.7	70	20		

0.980	3.27	2	12	9	6	1	العدد	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية فيما يخص استخدام أمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	05
		6.7	40	30	20	3.3	النسبة		
0.484	4.20	7	22	1	0	0	العدد	تعمل المؤسسة على تطوير إمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحسين الأداء.	06
		23.3	73.3	3.3	0	0	النسبة		
0.345	4.03	تكنولوجيا المعلومات والاتصال							

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق وموافق بشدة، في حين أن الفقرة الثالثة والخامسة تحتلان المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 وبانحراف معياري مقدّر ب 0.583 و 0.980 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن تهتم المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية استخدام التكنولوجيا معلومات والاتصال وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية فيما يخص استخدام أمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الأولى والثانية والسادسة بمتوسط حسابي 4.20 وبانحراف معياري 0.551 و 0.551 و 0.484 بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحسين الاتصال في المؤسسة وتساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خلق المبادرة في العمل وتعمل المؤسسة على تطوير إمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحسين الأداء، وفي الأخير تحتل الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.07 وبانحراف معياري 0.640 بأن يعمل بالمؤسسة موظفون متخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين أن بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.345.

- تحليل فقرات المحور الثاني: اتخاذ القرارات

جدول رقم (03-12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	إن مصير أي المؤسسة أصبح مرهونا بقدرة إدارتها علي اتخاذ القرارات الرشيدة.	العدد	0	0	5	18	7	4.07	0.640
		النسبة	0	0	16.7	60	23.3		
02	كثرة التعديلات والتفسيرات للقوانين وللنصوص التنظيمية يؤثر على عملية اتخاذ القرار.	العدد	1	1	8	18	2	3.63	0.809
		النسبة	3.3	3.3	26.7	60	6.7		
03	القرارات التي يتخذها المدراء خاصة على المستويات الإدارية تتسم عادة بأنها قصيرة الأجل.	العدد	1	2	12	13	2	3.43	0.858
		النسبة	3.3	6.7	40	43.3	6.7		
04	لم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات رشيدة.	العدد	0	2	4	21	3	3.83	0.699
		النسبة	0	6.7	13.3	70	10		

05	عملية تهدف لحل مشكل أو إشكالية ما.	العدد	1	1	5	18	5	3.83	0.874
		النسبة	3.3	3.3	16.7	60	16.7		
06	تعتمد عملية اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة أساسا علي الخبرة و التقدير	العدد	0	1	7	18	4	3.83	0.699
		النسبة	0	3.3	23.3	60	13.3		
07	تأثر القرارات المتخذة من قبل المؤسسة في هيكلها التنظيمي.	العدد	1	5	1	16	7	3.77	1.104
		النسبة	3.3	16.7	3.3	53.3	23.3		
08	عملية اتخاذ القرار هي عملية تلجأ إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.	العدد	0	0	6	17	7	4.03	0.669
		النسبة	0	0	20	56.7	23.3		
09	تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية بالنسبة للمؤسسة.	العدد	0	0	3	24	3	4.00	0.455
		النسبة	0	0	10	80	10		
10	القرارات المتخذة في المؤسسة هي قرارات ذات فعالية عالية نسبيا.	العدد	1	0	3	23	3	3.90	0.712
		النسبة	3.3	0	10	76.7	10		
		اتخاذ القرارات							
		3.83							
		0.369							

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق، في حين أن الفقرة الأولى تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري مقدّر ب 0.640 وهذا يعني درجة موافقة كبيرة بأن إن مصير أي المؤسسة أصبح مرهونا بقدرة إدارتها علي اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.669 بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية تلجأ إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ثم تأتي الفقرة التاسعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.455 بأن تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية بالنسبة للمؤسسة، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.712 بأن القرارات المتخذة في المؤسسة

هي قرارات ذات فعالية عالية نسبيا، تليها الفقرة الرابعة والخامسة والسادسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.699 و 0.874 و 0.699 على التوالي بأن لم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات رشيدة وعملية تهدف لحل مشكل أو إشكالية ما وتعتمد عملية اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة أساسا على الخبرة و التقدير، في حين أن الفقرة السابعة تحتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 1.104 بأن تأثر القرارات المتخذة من قبل المؤسسة في هيكلها التنظيمي، تليها الفقرة الثانية في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.809 بأن كثرة التعديلات والتفسيرات للقوانين وللنصوص التنظيمية يؤثر على عملية اتخاذ القرار، وفي الأخير تحتل الفقرة الثالثة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.43 وبانحراف معياري 0.858 بأن القرارات التي يتخذها المدراء خاصة على المستويات الإدارية تنسم عادة بأنها قصيرة الأجل، في حين أن بعد محور اتخاذ القرارات ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.369.

المبحث الثالث: تقدير نموذج دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الطارف- باستخدام برنامج spss.

لدراسة النموذج القياسي المقدر والخاص دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الطارف-، قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات لمعرفة مدى صحته من الناحية الإحصائية، وبعدها يتم اختيار أفضل نموذج لاختباره من الناحية الاقتصادية.

المطلب الأول: الدراسة القياسية

لقد تم الحصول على معطيات الدراسة من خلال الاستبانة، وتتمثل في تقدير نموذج دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث لدينا متغيرين هما:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: يمثل المتغير المستقل X.

- اتخاذ القرارات: يمثل المتغير التابع Y.

بعد جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين والتعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل يتم تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة على هذا النموذج وتعد أول خطوة لبناء نموذج قياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (03-13): يبين الانحدار الخطي البسيط

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,426	1,017		2,387	,024
	محور_ تكنولوجيا_ المعلومات_ والاتصال	,346	,249	,254	1,387	,176

a. Variable dépendante . اتخاذ القرارات في المؤسسة .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.

ونموذج الانحدار البسيط تقدير نموذج دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة قدر بالمعادلة التالية:

$$Y = 2.426 + 0.346X$$

حيث أن:

$$2.426 = \alpha$$

$$0.346 = \beta$$

X: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

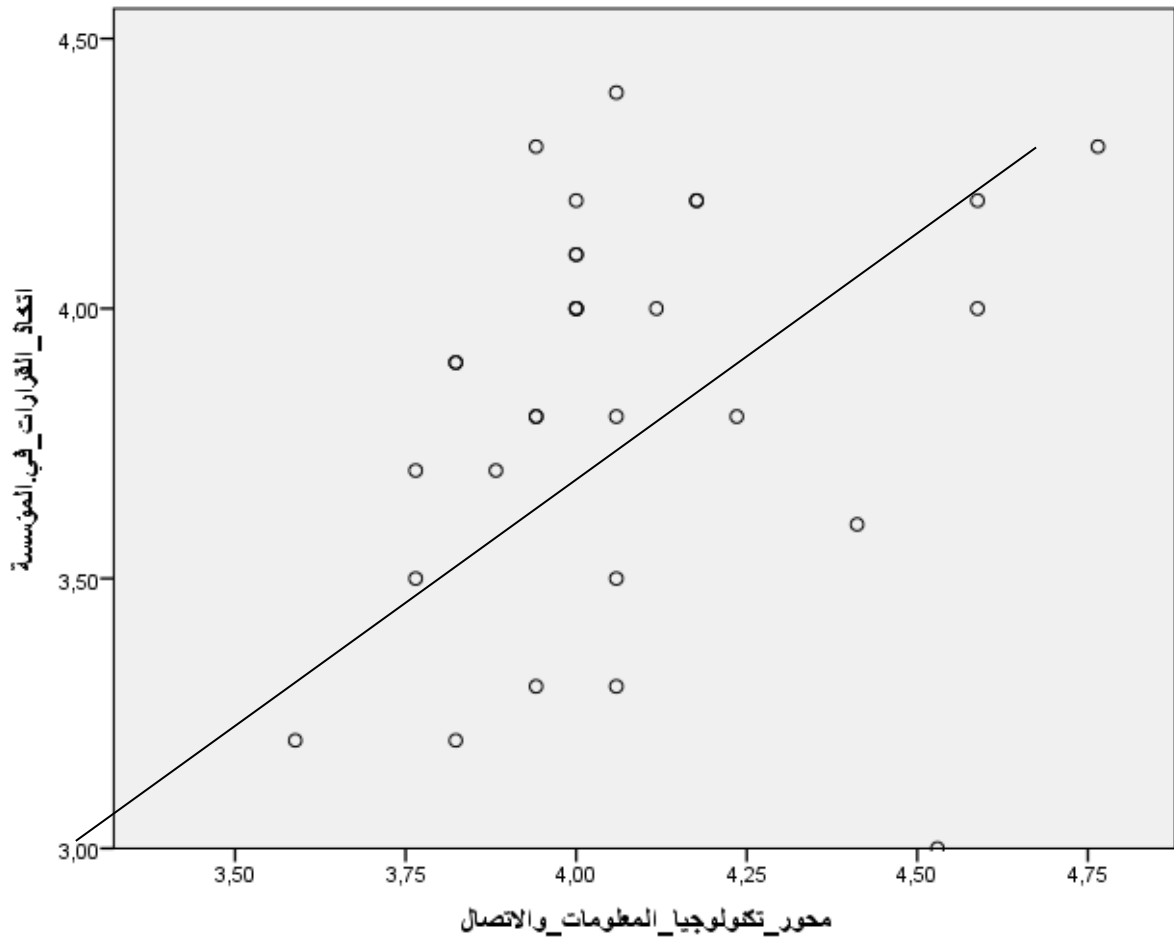
Y: اتخاذ القرارات.

و عليه يمكننا القيام بالدراسة الاقتصادية من خلال دراسة إشارة المتغيرات السابقة مع مراعاة توافقها مع النظرية الاقتصادية.

المطلب الثاني: الدراسة الاقتصادية

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (β) إشارته موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وتتفق هذه النتيجة مع التوقعات السابقة ومنطق النظرية الاقتصادية، حيث إذا تغيرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوحدة واحدة، فإن اتخاذ القرارات تتغير ب 0.346، إذن Y له معنوية اقتصادية، وشكل الانتشار يبين العلاقة الخطية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات فيوضحها المنحنى، حيث نلاحظ أن الإحداثيات لها اتجاه خطي موجب.

الشكل رقم (03-05): يمثل الشكل الانتشاري دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.

المطلب الثالث: الدراسة الإحصائية

عند اختبار فرضيات نموذج الانحدار الخطي البسيط يتم الأخذ بمجموعة من المعايير القياسية وأخرى إحصائية، وسيتم اختبار النموذج المقدر للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات باستعمال المعايير الإحصائية التالية:

1. اختبار معنوية المعلمات: يهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة بمعلمات النموذج المقدر

(α و β) و ذلك باستخدام إحصائية ستيودنت (t).

تقدير المعلمة α : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (α) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستيودنت المحسوبة $t=2.387$ بمعنوية ($\text{sig} = 0.024$) أقل من المعنوية ($\alpha = 0.05$) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بالمقدرة غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

تقدير المعلمة β :

حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (β) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستيودنت 1.387 $t=$ معنوية ($\text{sig} = 0.176$) أكبر من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة (β) المقدرة غير معنوية.

2. اختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر: نستعمل اختبار فيشر F، يستخدم هذا الاختبار لاختبار المعنوية الكلية

لنموذج، وجدول ANOVA التالي يبين تحليل الانحدار بين المجموعات وخارج المجموعات:

جدول رقم (03-14): يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,255	1	,255	1,923	,176 ^b
	Résidu	3,712	28	,133		
	Total	3,967	29			
a. Variable dépendante : محور اتخاذ القرارات في المؤسسة.						
b. Valeurs prédites : (constantes), والاتصال محور تكنولوجيا المعلومات						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 1.923 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 28)، وبما أن $\text{sig} = 0.176$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

3. اختبار جودة الارتباط بواسطة معامل التحديد (R^2): هو عبارة عن مؤشر يقيس القوة التفسيرية لنموذج

الانحدار، أي نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح شدة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات.

جدول رقم (03-15): يبين معاملات الارتباط.

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,254 a	,064	,031	,36409	,064	1,923	1	28	,176	2,033
a. Valeurs prédites : (constantes) المعلومات										
b. Variable dépendante : محور اتخاذ القرارات في المؤسسة										

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.

من الجدول يتضح أن قيمة ($R=0.254$) بعيدة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغيرين: تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.064، مما يعني أن 6.4% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اتخاذ القرارات) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال). وهذا كافٍ لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. وبما أن $Durbin-Watson = 2.033$ أكبر من 0 ومحصور ضمن المجال 1.5 و 2.5 فإن هناك ارتباط ذاتي موجب بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات.

من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط معنوي و ارتباط خطي وأن هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل (6.4%)، مما يجب قبول الفرضية الرئيسية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات.

جدول (03-16): معامل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية.

المحور	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	اتخاذ القرارات
معامل الارتباط	0.254	1
احتمال Sig	0.176	-

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات SPSS.

بما أن معامل الارتباط يساوي 0.254 عند مستوى دلالة 0.05 يفسر ذلك أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات، كما يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية $sig=0.176$ أكبر من

0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة أنها لا يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

جدول (03-17): معامل الارتباط لاختبار الفرضيات.

المحور	تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا الاتصال	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	اتخاذ القرارات
معامل الارتباط	0.163	0.115	0.283	1
احتمال (Sig)	0.389	0.564	0.129	-

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات SPSS.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الأولى: يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05. بما أن معامل الارتباط يساوي 0.163 عند مستوى دلالة 0.05 يفسر ذلك أنه لا يوجد ارتباط لتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات عند درجة معنوية 0.05، كما يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.389$ أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة أنها لا يوجد ارتباط لتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات عند درجة معنوية 0.05.

- اختبار الفرضية الثانية: يوجد دور لتكنولوجيا الاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05. بما أن معامل الارتباط يساوي 0.115 عند مستوى دلالة 0.05 يفسر ذلك أنه لا يوجد ارتباط لتكنولوجيا الاتصال في اتخاذ القرارات عند درجة معنوية 0.05، كما يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.564$ أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة أنها لا يوجد ارتباط لتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات عند درجة معنوية 0.05.

- اختبار الفرضية الثالثة: يوجد دور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

بما أن معامل الارتباط يساوي 0.283 عند مستوى دلالة 0.05 يفسر ذلك أنه لا يوجد ارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات عند درجة معنوية 0.05، كما يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.129$ أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة أنها لا يوجد ارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات عند درجة معنوية 0.05.

- اختبار صحة الاستبيان: لقد تم اختيار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات في برنامج spss وتشغيله للحصول على النتائج التالية والجدول (18-03) التالي يبين ذلك:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,688	31

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب 68.8%، ومنه هذه الاستبانة تتميز بالصدق والثبات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وضحنا صورة عامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض بطاقة تعريفية بالمؤسسة إضافة إلى شرح مختلف مهام هيكلها التنظيمي، ثم تطرقنا إلى ، وقمنا أيضا بتقديم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره أداة رئيسة لجمع البيانات حيث تضمن ثلاث محاور متمثلة في المحور الأول البيانات الشخصية، المحور الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأخيرا المحور الثالث اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من علاقات الارتباط، وعلاقة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف، وبذلك نكون قد قمنا بمحاولة لإسقاط مختلف بعض مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعلى ما تدور فعليا في مؤسسة اتصالات الجزائر، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي فيما لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ببرامجها وأساليبها واحتياجاتها المطبقة في المؤسسة وتعزيز دورها في اتخاذ القرارات.



الخاتمة

خاتمة

بعد تناولنا للجانب النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرار، واستنادا للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تبين لنا مدى أهمية دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار، باعتبارها الضمان لبقاء واستمرار لأي المؤسسة. وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد من بين الوسائل التي حققت بفضلها المؤسسة نجاحا على كل الأصعدة، ويعتمد بالأساس على عدة مصادر لعل من أهمها الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها من المداخل الحديثة، ومن خلال الاستثمار في هذا النوع من التكنولوجيات التي أصبحت بمثابة ضرورة حتمية في الوقت الحالي.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في دعم عملية صنع واتخاذ القرارات ورفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري من خلال مساندة الوظائف المتعلقة بمعالجة البيانات والمعلومات التي توفرها للمديرين كما ونوعا، وتتطور أداء الشبكة العالمية الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة، إن صانعي القرار أصبحوا أكثر وعيا للمعلومات واستخداماتها اتجاه تحقيق رغبات الزبائن، وقد ثبت أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير واضح على تحسين عملية صناعة واتخاذ القرار.

✓ نتائج والتوصيات

أولا: نتائج

- من خلال ما توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من نتائج نذكر منها:
- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يخلو من المخاطر والمعوقات التي تحول دون تطبيقه بالشكل الأمثل حيث توصلنا إن سياسات وخطط هذه المؤسسات في هذا المجال غير واضحة.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا كبيرا في تحسين الكفاءات البشرية.
- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر في مختلف العمليات بالمؤسسة من خلال ظهور تقنيات وتطبيقات حديثة، وذلك بالتأثير على أسلوب اتخاذ القرارات في هذه العمليات.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الطارف في التنسيق بين عمالها وذلك لأجل تحسين الأداء من خلال استخدامها.
- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى ظهور تقنيات مختلفة. لها تأثير واضح وكبير على المؤسسات وأصبحت جميع المؤسسات لا تعتمد على تقنية واحدة وإنما تستخدم تقنيات بصورة مشتركة من أجل ترشيد اتخاذ القرار لتسهيل العمل و تحقيق الجودة و الأرباح.

— أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور فعال في تحسين اتخاذ القرارات قيد الدراسة.

ثانيا: التوصيات

- من خلال ما توصلت إليها هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:
- ضرورة الاهتمام بموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإعطائه أهمية كبيرة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح حتمي لاتخاذ القرارات، وبالتالي يجب التعايش مع التطورات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي مختلف الوظائف.
- إعطاء أولوية وأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة حتى تلي حاجات المؤسسة الداخلية.
- تهيئة بيئة معرفية ملائمة.
- تدريب العمال على استخدام مختلف التكنولوجيات مما يساهم في تسهيل العمل داخل المؤسسة.

ثالثا: أفاق الدراسة:

- من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الدراسة جعلنا نكشف إمكانية المواصلة فيه طرف الباحثين من خلال دراسة المواضيع التالية:
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات.
 - أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - أثر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نشاط المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. د. بهاء الدين مكاوي، القرار السياسي (ماهيته -صناعته - اتخاذه - تحدياته)، معهد البحرين للتنمية السياسية، البحرين، 2017.
2. د. نضال فلاح الظلاعين ود. مصطفى يوسف كافي وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار العلمي، الطبعة العربية الأولى، عمان-الأردن-، السنة 1437هـ-2016م.
3. الدكتور حسن علي مُجّد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006-2007.
4. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترز، الطبعة الأولى، الاردن، 1436 هـ-2015م

المجلات:

1. أ. خميسه عقابي، تقنية دلفي و أهميتها في الدراسات المستقبلية، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية ، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر. جويلية 2017.
2. الأستاذ بن زخرفة بوعلام والأستاذ الدكتور عطية العربي، دور شجرة القرار في تحسين القرارات التسويقية -دراسة حالة شركة الاصنامية الخاصة بتصنيع و تسويق المشروبات الغازية لسنة 2015-، العدد 17، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -، الجزائر ، 2017.
3. بوحظيظ سارة، بوفلفل نعيمة، سواحلية خديجة، تكنولوجيا الاتصال ودوره في اتخاذ القرار الإداري - دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز -قلمة- ، مذكرة ماستر، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 ، قلمة، الجزائر، 2013 .
4. حديد يوسف وأ. براهيم نصيرة، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، ديسمبر 2014.
5. حمزة عدنان مشوقة ود. زكريا سالم شطناوي، نظرية المنفعة وسلوك المستهلك في فكر الإمام العز بن عبد السلام، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية والقانونية، مجلد 28، 2020 .
6. د. خلود عاصم والمدرس المساعد مُجّد ابراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، سنة 2013.
7. د.بادي سوهام وأ لمرعبد القادر، العصف الذهني كأسلوب لتنمية التفكير الابتكاري في المكتبات الجامعية، مجلة بيلوفيليا للدراسات المكتبات و المعلومات، المجلد 01، العدد 01، تبسة، الجزائر، 2019/01/15.
8. د. حجاب عيسي، نمذجة قرارات مخزون الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية- دراسة تطبيقية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات تطبيقية -، عدد الاقتصادي 25 (02)، جامعة زيان عاشور جلقة، الجزائر، 01-10-2011.

9. د.حو عبد الكريم، النماذج الرياضية واتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 06، جامعة ابن خلدون -تيارت - ، الجزائر، ماي 2012.
 10. د.سليمان محمد ود.لقليطي الأخضر، قراءة في نظرية تحليل التعادل بين الواقع وإمكانية التطبيق، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018.
 11. زهواني رضا .وصيف فائزة خير الدين.سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار و توزيع الارباح)، المجلد 01، العدد01، مجلة العلوم الإدارية والمالية جامعة الشهيد حمه لخضر بالودي، الجزائر، ديسمبر 2017.
 12. سهام طرشاني، دراسة استقصائية حول أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي اتخاذ القرار، مجلد الخامس، العدد الأول، جامعة الأغواط، الجزائر، جانفي 2014 .
 13. شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد4، 2009.
 14. ط د .رمضاني عفيف وأد .مكيد علي، نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة - ISSN2018/2602-7151، العدد02، الجزائر، 2020/07/15 .
 15. ط. د عثمانية توفيق، أ. د طاهر لعرج، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عنابة-، المجلد 05، العدد 02، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهران، ديسمبر 2022.
 16. كحول صورية، دور المعلومات المحاسبية في تحسين اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49 بسكرة الجزائر، سبتمبر 2017.
- الأطروحات والمذكرات الأكاديمية:**
1. أعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، التخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، السنة الجامعية 2005-2006.
 2. آمنة مسغوني وسهيل شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز- وسط - بالوادي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر 2015 .
 3. برمكي محمد وحمودة مصطفى، استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة -دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار-، مذكرة ماستر ،تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021.

4. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، التخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، السنة الجامعية 2012-2013.
5. بن تريح شريفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، ورقلة، الجزائر، 2015-2016 .
6. بوعاتي يسرى، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والجامعة الافتراضية- في سوسيولوجيا التمثلات والممارسات- دراسة ميدانية لطلبة أولى ماستر قانون عام بقسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية-، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، التخصص علم اجتماع اتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قلمة-، قلمة، السنة الجامعية 2020-2021.
7. بوعلي فريدة وفوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر "المديرية العملياتية للاتصالات- البويرة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة-، البويرة، السنة الجامعية 2013-2014 .
8. جناوي شمس الدين، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمؤسسة "اتصالات الجزائر ب المسيلة"-، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، التخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2019-2020 .
9. راجع عبد الحفيظ وقارة إبراهيم، استراتيجية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية- تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة L.I.C.C المنطقة الصناعية بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني، قسم علوم التسيير، جامعة مُجّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020-2021.
10. ربيعة دراج، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديث الخدمة المصرفية -دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق مصرفي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد بوضياف بالمسيلة، المسيلة، السنة الجامعية 2019-2020.
11. سارة أرفيس، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إمكانيات المؤسسة الصحية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الصحية الاستشفائية عين الملح-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، التخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد بوضياف بالمسيلة، المسيلة، السنة الجامعية 2016-2017.

12. سارة حبوجي، فعالية تطبيق أسلوب البرمجة الخطية في صنع القرار في المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة الغرف الصحراوية عنين مليلة- ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017 .
13. السعيد يزيد وصفوان دحمان، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام-عين بسام- البويرة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولجاح -البويرة، الجزائر، 2018 .
14. سكر كنزة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد القرارات في العمليات التجارية -دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم، القسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2019 .
15. سهام طرشاني، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالمؤسسة -دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 03 الجزائر، 2014.
16. سهام عزي، دراسة المقارنة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية - دراسة حالة مؤسسة عمومية : المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
17. شترة نسرین وبوذراع نصيرة، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الخدمائية (دراسة علي عينة من موظفي بلدية المسيلة)، مذكرة ماستر، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، 2022.
18. شريفة رزيوق، دور المعلومات في ترشيد اتخاذ القرار أثناء الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية- الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية <<SNTF>> نموذجا دراسة وصفية تحليلية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)، تخصص اتصال استراتيجي وأزمات، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020 .
19. شيخة بلقاسم عبد الواحد، مساهمة الاستثمارات الاجنبية المباشرة في تطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013 .
20. الطيب الوافي، دور و أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات- سطيف، الجزائر ، 2012 .
21. عمار محمد زهير تيناوي، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات (MTN & Syrital)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، التخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، السنة الجامعية 2018-2019.

22. فادن غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية -دراسة حالة مطاحن الزيبان" القنطرة" بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، بسكرة، الجزائر، 2014-2015 .
23. فضيلة عزابيزة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية-قائمة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، التخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قائمة، قائمة، السنة الجامعية 2019-2020.
24. لبنى عبد الله العلاوين، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية "إنموذجا"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام، قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، السنة نيسان/2009.
25. مشري محمد الناصر، سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، التخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 01-، سطيف، السنة الجامعية 2016-2017.
26. ناصر الدين غزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر -المسيلة-، مذكرة تكميلية ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، التخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، المسيلة، السنة الجامعية 2014-2015 .
27. ناصري عمار، دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة - دراسة حالة مصنع الألمنيوم والخشب بعين البيضاء - ، مذكرة ماستر، قسم مالية ومحاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013 .
- نوال عبد الرحمن ومحمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية - غزة، 2013م.

المواقع الرسمية:

1. <https://horofar.com> 22/02/2023 à 14:30
2. <https://www.methaal.com> 02/06/2023 à 08:30
3. <https://mawdoo3.com> 29/03/2023 à 05 :07
4. <https://elakademiapost .com> 06/06/2023 à 23:34

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية: العلوم الاقتصادية، والتجارية و علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023/2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت عنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -

تحت إشراف:

إعداد الطالبين:

* ربيعي رياض.

* ثلاثيية وحيد.

* بوغرةة يعقوب.

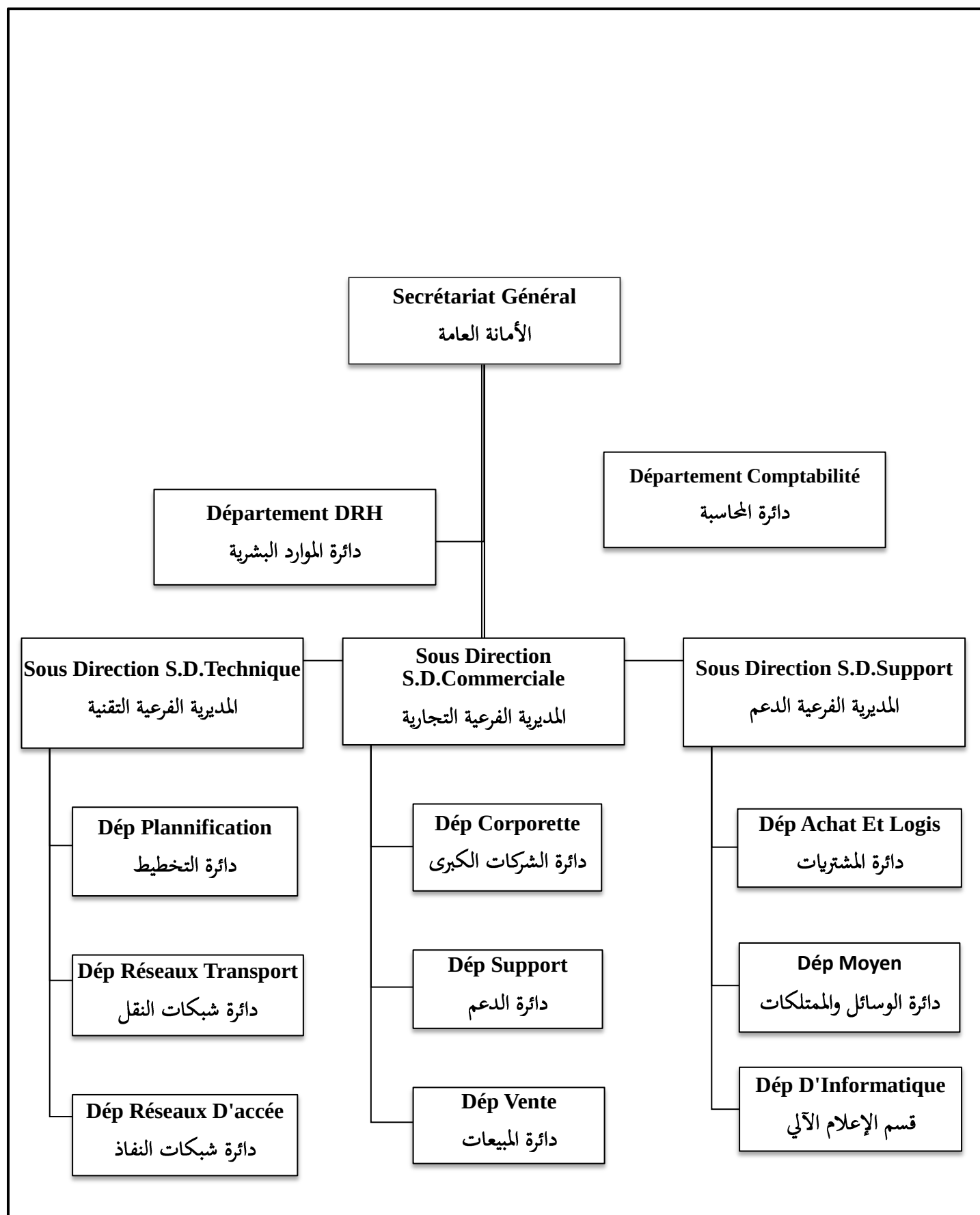
أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -. نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد - ولاية الطارف - حول موضوع دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بقصد التوصل إلى تقدير حقيقي، ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم لدراسة الحالة، أملين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستتعصف بالدقة والموضوعية بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة، ولن نستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

نقدر تعاونكم معنا ومساهماتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير .

ملاحظات هامة:

1. يامل الطلبة من السادة المجيبين قراءة العبارات بدقة.
2. ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
3. يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الاستبيان.
4. يرجى عدم وضع علامة (X) مرتان أو أكثر على السؤال الواحد لأن ذلك يلغي صلاحية الاستبيان.

5. الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف



المحور الأول: البيانات الشخصية

01	الجنس	ذكر	
		أنثى	
02	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	
		من 25 – 35 سنة	
		من 35 – 40 سنة	
		40 سنة وأكثر	
03	المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل	
		دراسات عليا	
		أخرى	
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	
		5 – 10 سنوات	
		10 – 15 سنة	
		40 سنة وأكثر	

المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الرقم	الفقرات	درجة القدرة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: تكنولوجيا المعلومات						
01	تكنولوجيا المعلومات تعد لازمة لعملية جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها بغرض استخدامها.					
02	تعتبر تكنولوجيا المعلومات أساس ابتكارات الخدمات والمنتجات.					
03	تبني المؤسسة تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين صورتها.					
04	تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق المبادرة في العمل.					
05	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة.					
06	تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.					
البعد الثاني: تكنولوجيا الاتصال						
07	تعد تكنولوجيا الاتصال ركيزة ضرورية وأساسية في نمو المؤسسة.					
08	تساعد الانترنت والبريد الالكتروني على التواصل بين الإدارة وزملاء العمل.					
09	يساعد توفير الوسائل التكنولوجية في زيادة كفاءة العمليات الإدارية.					
10	تعاني المؤسسة من صعوبة ملائمة بعض تكنولوجيا الاتصال مع الاستخدامات المحلية.					
11	تعمل تكنولوجيا الاتصال على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية.					
البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال						
12	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم في تحسين الاتصال في المؤسسة.					
13	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خلق المبادرة في العمل.					
14	تهتم المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية استخدام التكنولوجيا معلومات والاتصال.					
15	يعمل بالمؤسسة موظفون متخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					

					16	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية فيما يخص استخدام أمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
					17	تعمل المؤسسة على تطوير إمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحسين الأداء.

المحور الثالث: اتخاذ القرارات في المؤسسة

الرقم	الفقرات	درجة القدرة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	إن مصير أي المؤسسة أصبح مرهوناً بقدرة إدارتها علي اتخاذ القرارات الرشيدة.					
02	كثرة التعديلات والتفسيرات للقوانين وللنصوص التنظيمية يؤثر على عملية اتخاذ القرار.					
03	القرارات التي يتخذها المدراء خاصة على المستويات الإدارية تتسم عادة بأنها قصيرة الأجل.					
04	لم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات رشيدة.					
05	عملية تهدف لحل مشكل أو إشكالية ما.					
06	تعتمد عملية اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة أساساً علي الخبرة و التقدير					
07	تأثر القرارات المتخذة من قبل المؤسسة في هيكلها التنظيمي.					
08	عملية اتخاذ القرار هي عملية تلجأ إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.					
09	تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية بالنسبة للمؤسسة.					
10	القرارات المتخذة في المؤسسة هي قرارات ذات فعالية عالية نسبياً.					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,688	31

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,630	10

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	14	46,7	46,7	46,7
أنثى	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمرية_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	2	6,7	6,7	6,7
سنة 35 من أقل – 25 من	2	6,7	6,7	13,3
سنة 40 من أقل – 35 من	7	23,3	23,3	36,7
وأكثر سنة 40	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل أو ثانوي	1	3,3	3,3	3,3
Valida عليا دراسات	25	83,3	83,3	86,7
أخرى	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	2	6,7	6,7	6,7
سنوات 10 من أقل - 5	1	3,3	3,3	10,0
Valida سنة 15 من أقل - 10	17	56,7	56,7	66,7
وأكثر سنة 15	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
N Valide	30	30	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,13	4,10	4,10	4,13	4,33	4,23
Ecart-type	,507	,548	,481	,507	,479	,568

X1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	6,7	6,7	6,7
Valida موافق	22	73,3	73,3	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	10,0	10,0	10,0
موافق	21	70,0	70,0	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	23	76,7	76,7	83,3
بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	22	73,3	73,3	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	20	66,7	66,7	66,7
بشدة موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	19	63,3	63,3	70,0
بشدة موافق	9	30,0	30,0	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Statistiques

	X7	X8	X9	X10	X11
N Valide	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4,20	4,30	4,23	3,40	3,80
Ecart-type	,484	,535	,679	1,003	,887

X7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	3,3	3,3	3,3
Valide موافق	22	73,3	73,3	76,7
Valide بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	3,3	3,3	3,3
Valide موافق	19	63,3	63,3	66,7
Valide بشدة موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	13,3	13,3	13,3
Valide موافق	15	50,0	50,0	63,3
Valide بشدة موافق	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدّة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
موافق غير	2	6,7	6,7	16,7
Valide محايد	5	16,7	16,7	33,3
موافق	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدّة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	1	3,3	3,3	6,7
Valide محايد	6	20,0	20,0	26,7
موافق	17	56,7	56,7	83,3
بشدّة موافق	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	X12	X13	X14	X15	X16	X17
N Valide	30	30	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,20	4,20	4,27	4,07	3,27	4,20
Ecart-type	,551	,551	,583	,640	,980	,484

X12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	6,7	6,7	6,7
Valide موافق	20	66,7	66,7	73,3
بشدّة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

محاييد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	20	66,7	66,7	73,3
بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	18	60,0	60,0	66,7
بشدة موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
محاييد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	21	70,0	70,0	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	6	20,0	20,0	23,3
محاييد	9	30,0	30,0	53,3
موافق	12	40,0	40,0	93,3
بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	1	3,3	3,3	3,3

موافق	22	73,3	73,3	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N										
Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,07	3,63	3,43	3,83	3,83	3,83	3,77	4,03	4,0	3,90
Ecart-type	,640	,809	,858	,699	,874	,699	1,104	,669	,45	,712

Y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	16,7	16,7	16,7
موافق	18	60,0	60,0	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	1	3,3	3,3	6,7
محاييد	8	26,7	26,7	33,3
موافق	18	60,0	60,0	93,3
بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	2	6,7	6,7	10,0

محايد	12	40,0	40,0	50,0
موافق	13	43,3	43,3	93,3
بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
محايد	4	13,3	13,3	20,0
Valide موافق	21	70,0	70,0	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	1	3,3	3,3	6,7
محايد	5	16,7	16,7	23,3
Valide موافق	18	60,0	60,0	83,3
بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
محايد	7	23,3	23,3	26,7
Valide موافق	18	60,0	60,0	86,7
بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	5	16,7	16,7	20,0
محايد	1	3,3	3,3	23,3
موافق	16	53,3	53,3	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	20,0	20,0	20,0
موافق	17	56,7	56,7	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	10,0	10,0	10,0
موافق	24	80,0	80,0	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
محايد	3	10,0	10,0	13,3
موافق	23	76,7	76,7	90,0
بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعلومات_تكنولوجيا	30	3,33	5,00	4,1722	,42544
الاتصال_تكنولوجيا	30	3,40	4,40	3,9867	,28736
والاتصال_المعلومات_تكنولوجيا	30	3,50	4,83	4,0333	,34575
المؤسسة.في_القرارات_اتخاذ	30	3,00	4,40	3,8333	,36984
N valide (listwise)	30				

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
والاتصال_المعلومات_تكنولوجيا_محور	,214	30	,001	,904	30	,011
المؤسسة.في_القرارات_اتخاذ	,141	30	,135	,944	30	,119

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,254 ^a	,064	,031	,36409	,064	1,923	1	28	,176

a. Valeurs prédites : (constantes), والاتصال_المعلومات_تكنولوجيا_محور

b. Variable dépendante : المؤسسة.في_القرارات_اتخاذ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,255	1	,255	1,923	,176 ^b
1 Résidu	3,712	28	,133		
Total	3,967	29			

a. Variable dépendante : المؤسسة.في_القرارات_اتخاذ

b. Valeurs prédites : (constantes), والاتصال_المعلومات_تكنولوجيا_محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,426	1,017		2,387	,024
والاتصال_المعلومات_تكنولوجيا_محور	,346	,249	,254	1,387	,176

a. Variable dépendante : المؤسسة.في_القرارات_اتخاذ

Corrélations

		تكنولوجيا_محور والاتصال_المعلومات	في_القرارات_اتخاذ المؤسسة
الاتصال_المعلومات_تكنولوجيا_محور	Corrélation de Pearson	1	,254
	Sig. (bilatérale)		,176
	N	30	30
المؤسسة.في_القرارات_اتخاذ	Corrélation de Pearson	,254	1
	Sig. (bilatérale)	,176	
	N	30	30

Corrélations

		المعلومات_تكنولوجيا	الاتصال_تكنولوجيا	_المعلومات_تكنولوجيا والاتصال	المؤسسة.في_القرارات_اتخاذ
المعلومات_تكنولوجيا	Corrélation de Pearson	1	,254	,598**	,163
	Sig. (bilatérale)		,175	,000	,389
	N	30	30	30	30
الاتصال_تكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,254	1	,028	,115
	Sig. (bilatérale)	,175		,884	,546
	N	30	30	30	30
والاتصال_المعلومات_تكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,598**	,028	1	,283
	Sig. (bilatérale)	,000	,884		,129
	N	30	30	30	30
المؤسسة.في_القرارات_اتخاذ	Corrélation de Pearson	,163	,115	,283	1
	Sig. (bilatérale)	,389	,546	,129	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université Chadli benjedid - el tarf-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم علوم التسيير

Département Des Sciences De Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJEDID

الطارف في : 29/01/2023

رقم : 12.../ج ش ب ج / ك ع ا ت ع ق ع ت / 2023

إلى السيد / أ. ب. أ. السيد المبرور الجمالي

لجنة التسيير

الموضوع : تصريح بإجراء تربص

في إطار إكمال طلبة السنة الثانية ماستر مسارهم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير التربص ، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتك ، والسماح للطلبة الآتية أسمائهم من إعداد تربص قصير الأجل :

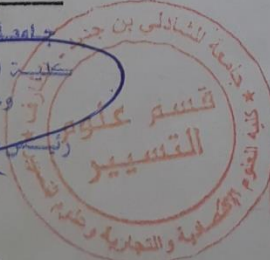
- الطالب (ة) : تلا ربيعة وحيد
- الطالب (ة) : يوغزارة يعقوب

وعليه فإننا نلتزم منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رئيس مكافئ بقسم علوم التسيير
الدكتورة
فريدة كافي



الادارة المستقبلية : 26 JAN 2023
25 JAN 2023
20 JAN 2023
A. Targui
الطارف
مؤد

