



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2014

قسم : علوم التسيير  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ( TIC ) في عملية إتخاذ القرار

دراسة حالة : مقارنة بين بنكي BNA و BADR

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)  
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

بلحاج طارق

إعداد الطلبة:

- سليمان أشواق  
- حمدوني صليحة

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء:

نحمد الله الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع فالعلم لا يتم إلا بالعمل

و أن العمل كالشجرة و العمل به كالشجرة.

فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها و تقديمها في أجلي طبق:

إلى التي حملتني و هنا على و من إلى من رحمتني بعاطفتها و سمعت طرب الليل من

أجلي إلى أول كلمة نطقت بها شفاتي

"أمي الحبيبة".

إلى الذي أحمل اسمه بشرفه الذي عمل و كد وجد فقاسى حتى وصلت إلى

هدني إلى المصباح الذي لم يبخل إمدادي بالنور إلى الذي علمني سلوكه

خالصاً أحتز بها في حياتي "والدي العزيز".

إلى أهلي أخواتي و أخي "صالح الدين". إلى صديقاتي "مسعودة، مارية، كنزة".

إلى السيد "عباس شريف".

إلى كل من علمني حرفاً.

# دعاء

"يا رب ارحمنا فوق الأرض و تحت الأرض و يوم العرض عليك"  
يا رب اغفر لي و لوالدي و للمؤمنين و المؤمنات الأحياء منهم و  
الأموات."

"اللهم انفعنا بما علمتنا، و علمنا ما ينفعنا و زدني علما."

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "إذا مات الإنسان انقطع عنه  
عمله إلا من ثلاثة إلا من صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح  
يدعوه" (رواه مسلم).

"فاللهم اجعل هذا العمل المتواضع في ميزان حسناتنا."

## الشكر و التقدير:

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك و لا تطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بحفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك، الله جل جلاله نعمه حمدا كثيرا على نعمه التي لا تعد و تحصى.

و كل الشكر إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم".

يسرنا نحن أن نتقدم لك بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما بذلت من جهد و تحملت من مشقة جعلها الله في ميزان حسناتك إنشاء الله الأستاذ المحترم

### "بلحاج طارق".

و إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و نخص بالذكر الأستاذ "بوجنانة فؤاد" و الأستاذ "طرش جمال".

## الفهرس النظرى:

### 1- المقدمة

- 1..... إشكالية الدراسة -
- 1..... الفرضيات -
- 2..... أهمية الموضوع -
- 2..... صعوبات البحث -
- 2..... مصادر جمع المعلومات -

### 2- الإطار النظرى

- 5..... 1-2-1 تكنولوجيا المعلومات
- 5..... 1-1-2 التعرف بتكنولوجيا المعلومات
- 12..... 2-1-2 وظائفها و مميزاتا
- 13..... 3-1-2 مكونات تكنولوجيا المعلومات و مستلزماتا
- 18..... 4-1-2 أنواع تكنولوجيا المعلومات
- 22..... 2-2-2 تكنولوجيا الاتصال
- 23..... 1-2-2 الإتصال
- 25..... 2-2-2 أنواع وشبكات الاتصال
- 27..... 3-2-2 أساليب و تقنيات الإتصال
- 29..... 4-2-2 علاقة تكنولوجيا المعلومات بتكنولوجيا الإتصال



- 33.....إِتخاذ القرار في المؤسسة. 3-2-3
- 33.....عموميات حول القرار. 2-3-1
- 36.....عموميات حول عملية إِتخاذ القرار. 2-3-2
- 38.....العوامل المؤثرة في إِتخاذ القرار. 2-3-3
- 40.....الأساليب الكمية في إِتخاذ القرار. 2-3-4
- 41.....علاقة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بإِتخاذ القرار في المؤسسة. 2-4-4
- 41.....دور المعلومة و الإتصال في إِتخاذ القرار. 2-4-1
- 44.....أهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إِتخاذ القرار. 2-4-2
- 46.....نظم مساندة إِتخاذ القرار. 2-4-3
- 50.....العوائق (مشاكل) التي تواجه (Tic) مع إِتخاذ القرار. 2-4-4
- 54.....المنهجية. 3-3
- 54.....مجتمع الدراسة. 3-1-1
- 54.....تقديم عام للبنك الفلاحة والتنمية الريفية. 3-1-1
- 58.....تقديم عام للبنك الوطني الجزائري. 3-1-2
- 61.....أداة الدراسة. 3-2
- 62.....تحليل نتائج الدراسة. 4-4
- 62.....المعلومات الشخصية. 4-1



- 2-4 المعلومات المتعلقة بالموضوع الدراسة ..... 63
- 1-2-4 أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إستعمال في المؤسساتين..... 63
- 2-2-4- الطرق الأكثر تأثير في عملية إتخاذ القرار في المؤسساتين..... 64
- 3-2-4 النسب المئوية المقدرة من طرف العمال (تقدير شخصي) و التي تعكس دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (Tic) في إتخاذ القرار..... 65
- 4-2-4- درجة تطبيق (Tic) في عملية إتخاذ القرار بكفاءة و من طرف جميع العمال..... 66
- 5- نتائج و توصيات..... 69
- 1-5- نتائج الدراسة..... 69
- 2-5- التوصيات..... 70
- 6- قائمة المراجع..... 71
- 7- الملخص.





## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مكونات التكنولوجيا	01
09	علاقة المعلومات بالبيانات و المعرفة	02
10	مراحل تجهيز و معالجة البيانات	03
16	المكونات المادية للحاسوب	04
17	أنواع برامج الحاسوب	05
21	الانترانيت و الإكسترانيت	06
22	الانترانيت و الاكسترانيت و جدار النار	07
24	عناصر الاتصال الأساسية	08
26	الإتصالات الرسمية و غير الرسمية	09
29	العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصال	10
37	عملية حل المشكلات و إتخاذ القرارات	11
39	العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار	12
43	المعلومات و إتخاذ القرار	13
44	المعلومات و الإتصال و إتخاذ القرار	14
47	نظم المعلومات المبنية على الحاسوب (CBIS)	15
48	نظام دعم القرار	16
49	النظم التي تخدم القرارات الإدارية	17
57	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	18
60	الهيكل التنظيمي لـ "BNA"	19



## فهرس الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	النسب المئوية للمعلومات التعريفية بالمؤسستين	01
63	النسب المئوية لأنواع (Tic) المستعملة في المؤسستين	02
64	النسب المئوية للطرق الأكثر تأثير في المؤسستين	03
65	المتوسط الحسابي للنسب المئوية المقدره من طرف عمال المؤسستين	04
66	النسب المئوية لدرجة تطبيق (Tic) في المؤسستين	05



## 1 - مقدمة:

### • تمهيد:

- شهدنا في السنوات الأخيرة الاستخدام المتزايد لأدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فهذه الثورة الرقمية و المعلوماتية تمثل فرصة أمام جميع المؤسسات لتحقيق أهدافها بسرعة و فعالية أكبر كونها لا يمكنها العيش في عزلة عن محيطها الخارجي، فتكنولوجيا المعلومات و الإتصال هي من العوامل المؤثرة في جميع الوظائف الإدارية بما فيها عملية إتخاذ القرار و لأن هذه الأخيرة هي جوهر الإدارة فقد أصبحت هذه التكنولوجيا بمختلف أنواعها (المادية، المعنوية و شبكات الاتصال) ضرورة ملحة للمؤسسة مع تزايد حاجة متخذ القرار إلى المعلومات اللازمة و أمام تعدد البدائل و تشابك الظروف الإقتصادية فهنا يبرز دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

### • إشكالية الدراسة:

إن تحقيق التنمية الإقتصادية الشاملة يكون مرتبط و بشكل كبير بتطور المؤسسة و هذا الأخير لا يكون إلا بإتخاذ قرارات صائبة، فعلى المؤسسة أن تواكب الثورة التكنولوجية و المعلوماتية لبلوغ أهدافها، و هو ما يدفعنا إلى طرح السؤال الرئيسي التالي:

- فهل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (Tic) تأثير فعلي على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة؟

و نفصل في هذه الاشكالية بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي علاقة (Tic) بإتخاذ القرار في المؤسسة؟
- ما هو واقع إستخدام (Tic) في المؤسسة الجزائرية؟ و ما مدى فعاليتها على إتخاذ القرار؟
- هل يستوجب إستخدامها تأهيل و تدريب جميع العمال و ما هي المشاكل التي تواجه المؤسسة جراء إستخدام (Tic)؟

### • الفرضيات:

و للإجابة على التساؤلات سابقة الطرح فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

**الفرضية الثانية:** إستخدام (Tic) محدود نوعا ما.

**الفرضية الثالثة:** بدون شك يجب التأهيل العلمي و التقني للتمكن من السيطرة على التكنولوجيات.

• **أهمية الموضوع:**

تكمّن أهمية دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- التطور التكنولوجي و المعلوماتي الكبير في جميع نواحي الحياة قد مست المؤسسات و خاصة على مستوى إتخاذ القرار (تطور وسائله).
- تعدد (Tic) من العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار و في المؤسسة ككل.
- قدرة هذه التكنولوجيات تفوق بكثير بل لا يمكن مقارنتها مع القدرة البشرية في معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات و تخزينها و نقلها.

• **صعوبات البحث:**

في ما يخص الجانب النظري لم تواجهنا أي عقبات ما عدا في الجزء التطبيقي لوجود بعض الاعتراضات من المؤسستين محل الدراسة.

• **مصادر جمع المعلومات:**

حيث إعتدنا في هذه الدراسة على نوعين من المصادر:

النوع الأول (المعلومات الثانوية) و التي جمعت من الكتب، الدراسات السابقة الملتقيات، الانترنت و ذلك النوع الثاني (المعلومات الأولية) و هي المعلومات التي تم الحصول عليها في ميدان الدراسة من خلال الاستبيان و الحوار بهدف إستكمال الدراسة.

و تبعا لمنهجية البحث فقد تم تقسيمه إلى جزئين:

جزء يتضمن الإطار النظري به مجموعة من المفاهيم (مفهوم (Tic))، إتخاذ القرار) و جزء ثاني فقد خصص للدراسة الميدانية.

## مقدمة الفصل:

إن كفاءة المؤسسة في عصرنا الحالي تتوقف على مدى حسن إستخدامها للموارد البشرية والمادية (تكنولوجيا المعلومات والإتصال) لتحقيق أهدافها في أقل وقت وبفعالية.

فنتكنولوجيا المعلومات والإتصال تلعب دورا فعال في المؤسسة بحيث تعتبر أحد الأدوات الأساسية في يد المسؤولين في المؤسسة لتكيف والتعامل مع التغير حيث تعتبر Tic هي المسؤولة عن التلاؤم وتماسك المؤسسة كوحدة واحدة، فهي تقوم بجمع وإسترجاع وتشغيل وتوزيع المعلومات لتدعيم إتخاذ القرارات في المؤسسة وتساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات في مواقف مناسبة ووقت مناسب وذلك من خلال المعلومات والتي تنتج من المدخلات (البيانات) العمليات التشغيلية والمخرجات (المعلومات ذات معنى ودلالة).

وبالتالي أصبحت المعلومات عنصر هاما من عناصر الإدارة في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة وهذا لا يكون إلا بالإستغلال الجيد لتكنولوجيا المعلومات، كما يتطلب نقل هذه المعلومات الناتجة من المعالجة التكنولوجية وإيصالها في جميع مستويات المؤسسة (المطلوبة) ما يسمى بتكنولوجيا الإتصال التي عرفت مؤخرا تطورا هائلة.

ومن خلال الفصل الأول سنحاول تبيان:

\* ماهية تكنولوجيا المعلومات.

\* ماهية تكنولوجيا الإتصال.

2-1-1- تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات الجديدة التي دخلت المؤسسة وأثرت بشكل واضح على الأعمال الإدارية لمالها من خصائص ومميزات جعلتها أكثر فعالية.

فمن خلال هذا المبحث سنتناول المفهوم الحقيقي لتكنولوجيا المعلومات مكونات وأنواعها.

2-1-1- التعرف بتكنولوجيا المعلومات.

أولا التكنولوجيا:

التكنولوجيا هي كلمة من أصل إغريقي من جزئين أي الإتيقان أو التقنية والثانية العلم أو البحث.

أما إذا عرفنا هذه الكلمة من الناحية الإتيولوجيا نجد أنها تعني دراسة التقنيات، لذلك يطلق عليها لفظ التكنولوجيا وبالتالي فهي عملية أو مجموعة العمليات تسمح ومن خلال طريقة واضحة للبحث العلمي بتحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي.

كما تعرف التكنولوجيا على أنها: "مجموعة التقنيات والمناهج المحيطة بالإنجازات الصناعية والتي تشكل في مجملها تجانس كلي" (عمر، 2006: 702).

فالتقنية: هي أسلوب خاص يستعمل للقيام بعملية واقعية في أحسن الظروف بغرض صناعة شيء مادي أو العمل على تعديله ليتوافق مع وظيفته.

بالإضافة إلى ذلك فهو فن يتطلب حسن توظيف الفرد لمعارفه ومهاراته (عمر، 2006: 702).

فالتكنولوجيا يقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية فهي مجموعة المعارف التقنية والعلمية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيا تتطور وفق العلوم والتقنيات فهما متلازمان (حديد وحديد، 2005).

وتعد كلمة التكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه إلتباسا إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية في حين يرى البعض الآخر إختلافا واضحا بينهما.

وتتكون هذه الكلمة (التكنولوجيا) من مقطعين هما (Techno) التشغيل الصناعي و (logos) أي العلم أو المنهج لذا تكون بكلمة واحدة وهي علم التشغيل الصناعي.

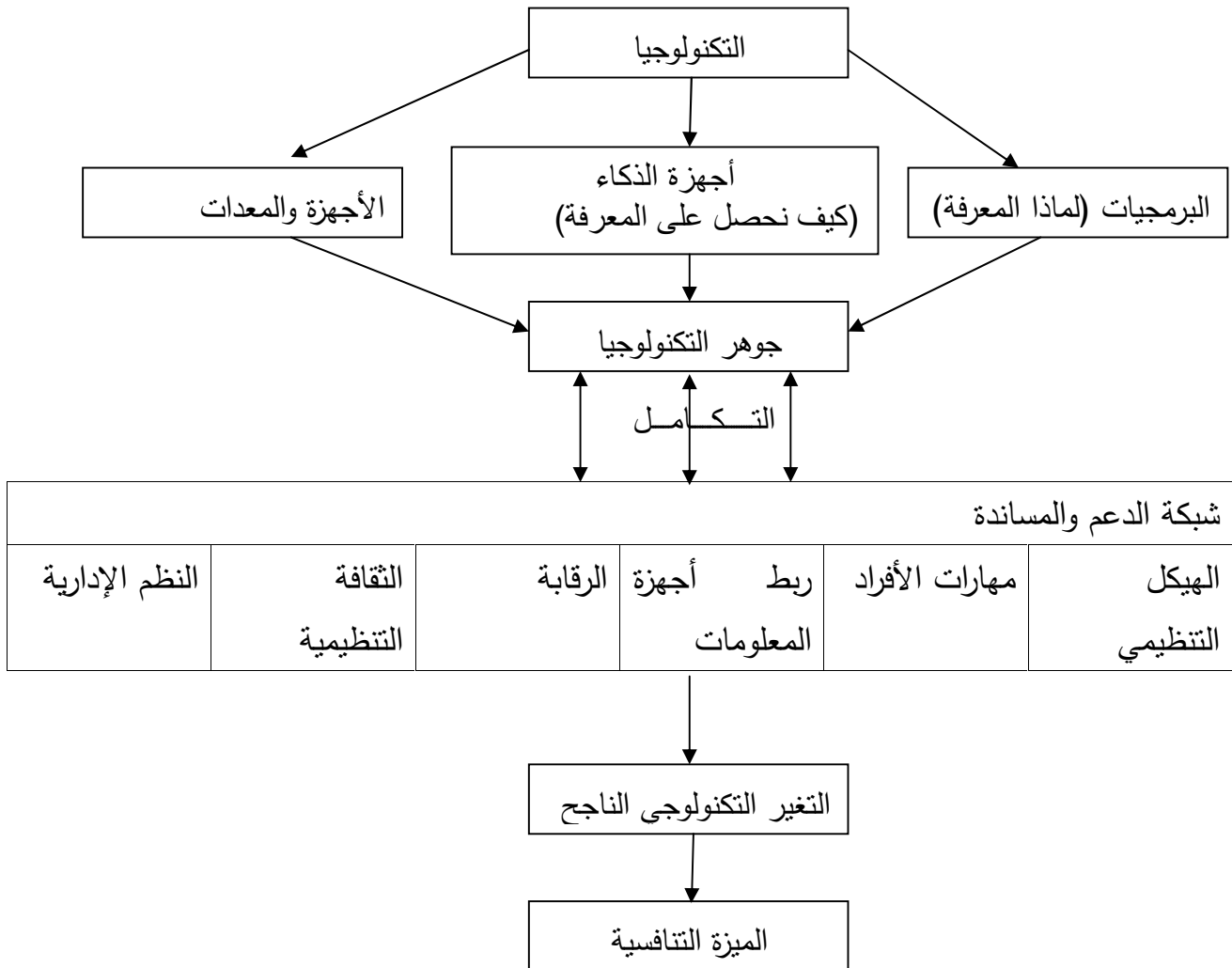
تمزج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلهما في الميادين التطبيقية.

فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة كيف أو الوسيلة بينما يمثل العلم معرفة الأسباب إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة وتحولها التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات.

وينظر للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد متكونا من الأجهزة والمعدات (Hard ware) والبرمجيات (Soft ware) ونظر دعم الذكاء (Brain ware) إذ تحتوي الأجهزة والمعدات على وسائل مادية ومنطقية مختلفة والتي تعنى بإختيار المعدات لتحقيق الأهداف، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد وإجراءات تهتم بإستخدام الأجهزة والمعدات، وتساهم أجهزة الذكاء في أداء وتشغيل الأجهزة والبرمجيات (الصيرفي، 2009: 13-16).

الشكل أدناه يوضح المكونات الثلاث لمفهوم التكنولوجيا

### الشكل رقم 01: مكونات التكنولوجيا



المصدر: محمد الصيرفي، 2009، إدارة التكنولوجيا والمعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: 17.

بالإضافة إلى هذا فإن التكنولوجيا تصنف على عدة أسس (بهجت فايد، 1997:83)

#### أ- على أساس درجة التحكم.

-تكنولوجيا التمايز: هي تكنولوجيا تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية والتي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

-التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

#### ب- على أساس موضوعها.

-تكنولوجيا المنتج: وهي تكنولوجيا محتواة في المنتج النهائي والمكونة له.

-تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي المستخدمة في عمليات الصنع والتركيب والمراقبة.

-تكنولوجيا التسيير: تستخدم في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم كتسيير تدفقات الموارد.

-تكنولوجيا التصميم: تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الإعلام الآلي.

-تكنولوجيا المعلومات: تستخدم في معالجة البيانات والمعطيات والاتصال وتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير الذي يعتمد على جمع معالجة وبتث المعلومات.

#### ج - على أساس محل الإستخدام.

-تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة ويفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

-تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: لعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب معينة يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي.

#### د- على أساس كثافة رأس المال.

-التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي التي تؤدي إلى تحقيق نسبة رأس المال اللازمة لوحدة من الإنتاج مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة للإنتاج.

-التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: هي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة مقابل تخفيض وحدة العمل.



-التكنولوجيا المحايدة: يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة.

## ثانيا -المعلومات.

قبل التعرف على مفهوم المعلومة يجب التطرق أولا لمفهوم البيانات والتي هي أصل المعلومات، فقد تعرف البيانات على أنها:

"هي عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها ويتم التعرف على إستخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم أي تشير البيانات لأي حقائق خام أو مشاهدات والتي تصف ظاهرة معينة ويرى أن المعلومات هي عبارة بيانات وضعت في محتوى ذات معنى ودلالة لمتلقيها بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق له منفعة" (إدريس، 2005: 68-69).

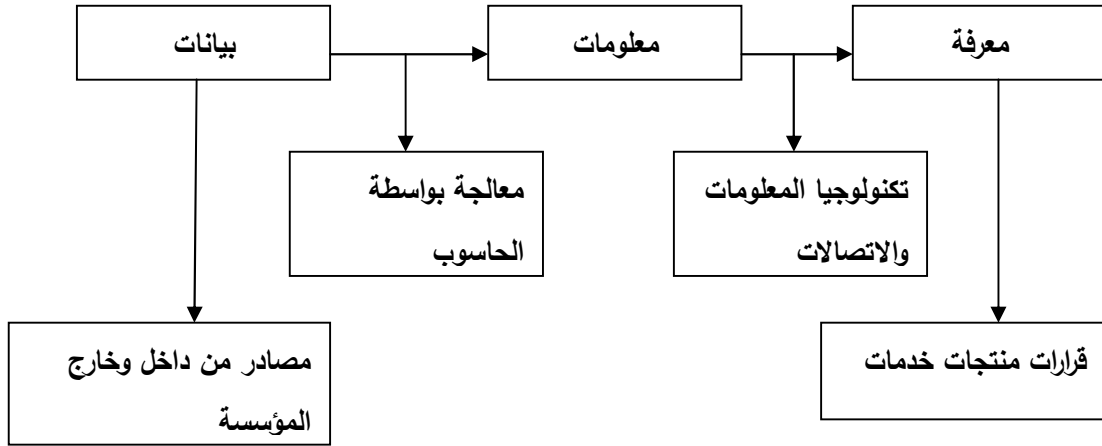
كما تعرف البيانات على أنها المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمه وغير مفهومه حيث أنها تمثل أحداث وقعت في الشركة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب (الطيبي، 2012: 22).

وبالتالي يمكن تعريف المعلومات "هي عبارة عن بيانات منسقة ومنظمة ومرتبطة والتي تفيد الجهة التي تمتلكها الإدارة لإتخاذ قرار معين" (الحتوم والموسى، 1999: 50).

وتعرف المعلومات على أنها حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة: "من أجل أن تصبح البيانات معلومات، يجب أن تقدم هذه البيانات في سياق مع وجود هدف، ومع تنظيم لها يمكن تمييزه وإدراكه، وبحيث تكون لها علاقة بموقف أو مشكلة أو قضية أو بظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة تستخدم لتفسير المعلومات المتوافرة عن موقف معين وإتخاذ قرار حول كيفية معالجته وإدارته (عليان، 2010: 102).

ومن خلال الشكل التالي والذي يترجم لنا العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة.

الشكل رقم 02: علاقة المعلومات بالبيانات والمعرفة.

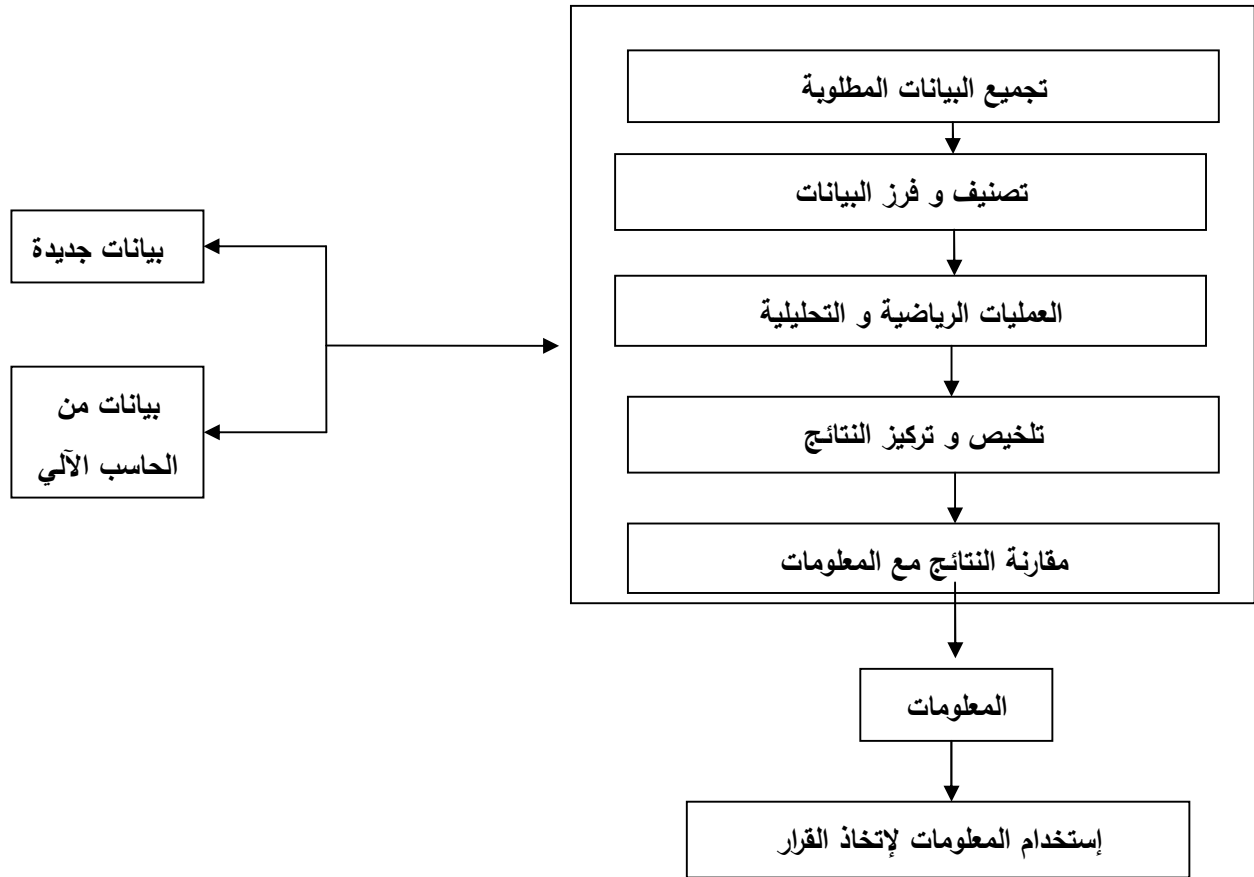


المصدر: الساعد وحريم، 2004، علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية

للمنظمة:ص34.

فعملية تحويل البيانات إلى معلومات أي معالجة البيانات تشمل هذه الخطوة تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لاستخراج وتحليل البيانات المخزنة وتكون مهمة نظام المعالجة ترجمة احتياجات الإدارة للمعلومات إلى تقارير يتم إعدادها استنادا إلى البيانات الموجودة أي أن المعالجة ببساطة هي تحويل البيانات إلى معلومات للمستفيدين ويتم ذلك من خلال مجموعة من العمليات (الصيرفي، 2009 : 123).

### الشكل رقم 03: مراحل تجهيز ومعالجة البيانات.



المصدر: محمد الصيرفي، 2009، إدارة التكنولوجيا والمعلومات، دار الفكر الجامعي،

الإسكندرية: 133.

### ثالثاً-تكنولوجيا المعلومات IT

يستخدم مصطلح ومفهوم تكنولوجيا المعلومات بصورة مترادفة مع نظم المعلومات، فالبعض يقصد مصطلحات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات للدلالة على معنى واحد.

إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن بالضرورة كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة وتخزين البيانات واسترجاع وعرض المعلومات بأشكالها (نصوص، أرقام، صور،....إلخ) (ياسين، 2005: 20).

ويعرف روجر كارتر IT: "الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي، تخزين، تحليل، توصيل المعلومات في كل أشكالها وتطبيقاتها لكل جوانب حياتنا".

ويميز روجر كارتر ثلاثة جوانب رئيسية لـ IT (الصيرفي، 2009: 20).

الجانب الأول: تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها.

الجانب الثاني: تحليل البيانات.

الجانب الثالث: توصيل البيانات (الإتصال).

وعرف الصباح تكنولوجيا المعلومات (IT) بأنها: "مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها البعض حيث تشمل على أساليب المعالجة السريعة للمعلومات بإستخدام الحاسوب وتطبيق الأساليب الإحصائية والرياضية في حل المشكلات ومحاكاة التفكير من خلال برامج الحاسوب" (الشوابكة، 2011: 167).

كما تعرف منظمة اليونسكو UNESCO تكنولوجيا المعلومات IT بأنها "مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تداول ومعالجة المعلومات والتطبيقات" (الشوابكة، 2011: 168).

فتكنولوجيا المعلومات IT: هي عبارة عن المكونات المادية والبرمجية لأجهزة الحاسوب وشبكات الإتصال وقواعد البيانات ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها للمستخدم النهائي في الوقت وبالشكل المناسبين، من أجل إستخدامها في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة.

أما نظم المعلومات فيمكن فهم هذا المصطلح من خلال تفكيكه إلى عنصرين أساسيين هم: نظام وهو مكونات مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض تعمل ضمن تنسيق بهدف تحقيق غايات مشتركة، أما عنصر المعلومات (فقد تعرضنا سابقا) وبالتالي فإن تعريف نظم المعلومات والتي هي ليست حصيلة الجمع الجبري للنظام والمعلومات إنما هي التكوين المتفاعل بين مكونات للنظم وللمعلومات أي أن نظام المعلومات هو توليفة (تركيبية) منظمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الإتصال وموارد البيانات والتي يتم جمعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (ياسين، 2005: 19).

والجدير بالذكر أن المقصود به هنا نظم المعلومات الإدارية المحسوبة أي التي تستند على الحاسوب والوجهة لدعم الإدارة والأنشطة والعمليات الإدارية يرمز له بإختصار (CBIS).

تعرف نظم المعلومات الإدارية المحسوبة (CBIS) بأنها مجموعة مترابطة من المكونات المادية للحاسبات الآلية وغير المادية والأفراد والبيانات والإجراءات التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين ثم تحويل البيانات المدخلة لها إلى معلومات قابلة لإستخدام تفيد في عملية صنع القرارات في أنشطة الأعمال المختلفة (جرادات وآخرون، 2009: 21).

وتنقسم نظم المعلومات الإدارية المحسوبة إلى: نظم تشغيل البيانات (DPS) ونظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم دعم القرارات (DSS)، ونظم المعلومات المكتبية (OIS) والنظم الخبيرة (ES) وأخيرا نظم دعم الإدارة العليا (ESS).

كما تعرف أيضا (CBIS) بأنها مجموعة من البرمجيات والإجراءات والأدوات تهدف إلى تزويد الإدارة بالمعلومات ومساعدتها في إتخاذ القرارات الشبه مهيكلة وغير المهيكلة (الخفاق والعتيبي، 2012 : 81).

يتفق معظم الباحثين على مكونات (CBIS) المتمثلة في:

الموارد الإنسانية (الأفراد)، عتاد الحاسوب، برامج الحاسوب، شبكات الحاسوب، البيانات أما مكونات تكنولوجيا المعلومات (IT) فهي أنظمة وأدوات الحاسوب بالإضافة إلى شبكات الإتصال ومن هنا تعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرد نظام فرعي أي مورد من الموارد الأساسية لنظام المعلومات (ياسين، 2005 : 20).

فيما سبق تم التطرق لنظم المعلومات الإدارية المحسوبة (CBIS) كونها تخدم الإدارة أي تدعم إتخاذ القرار في المؤسسة وذلك بإعتماد الحاسب الآلي ولكن سيتم التركيز على تكنولوجيا المعلومات (IT) التي هي محل الدراسة ولما لها من دور في المنظمات، فلا يقتصر دورها على الفعاليات المرتبطة بالأجهزة والحواسيب أو القوى البشرية القادرة على إستخدام الأجهزة والبرمجيات وإنما تنظيم متكامل للأجهزة والمعدات والقوى العاملة والأفكار والإجراءات.

## **2-1-2- وظائف ومميزات تكنولوجيا المعلومات:**

لقد أدى ظهور تكنولوجيا المعلومات إلى تحقيق نظام معلومات فعال التي تساعد مخرجاته على تأدية العمليات الإدارية وذلك من خلال وظائف (IT) المتمثلة في: (قوي، 2010 : 87).

\* معالجة العمليات الإدارية من حيث توفير طرق معالجة وتشغيل دقيقة وسريعة خاصة (حفظ الملفات وأداء الوظائف الكتابية).

\* توفير المعلومات الضرورية لعملية إتخاذ القرار.

\* المساعدة الفعلية في إتخاذ القرار وليس توفير المعلومات لذلك فقط.

\* برمجة إتخاذ القرارات وتشمل أساليب البرمجة بواسطة تقنية المعلومات وهذا ما يعرف بالنظم الخبيرة حيث يبرمج الحاسوب بصورة تمكنه من إتخاذ قرارات معينة.

ومن المميزات التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات: (قوي، 2010: 88).

\*تكرار العمليات نفسها وبدقة حيث تفيد في أداء الوظائف الإدارية الروتينية والمتكررة بكفاءة وفعالية وبتكلفة أقل.

\*إجراء عمليات حسابية معقدة في وقت وجيز وكفاءة وهو ما يساعد في أداء النشاطات التنفيذية.  
\*السرعة الفائقة في تخزين وإستعادة المعلومات.

\*تساعد في جدولة وبرمجة إستخدامات الموارد الإدارية وتوزيعها ذلك لأن الحاسب الآلي يستطيع السيطرة على النماذج الرياضية كنماذج البرمجة الخطية وأساليب بحوث العمليات.

## 2-1-3- مكونات ومستلزمات تكنولوجيا المعلومات.

### الحاسوب Computer

الحاسوب هو جهاز مبرمج يتكون من: (الصيرفي، 2009: 32)

عتاد الحاسوب ويمثل المكونات المادية من الأجهزة وملحقاتها

برامج الحاسوب وهي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين وإسترجاع ونقل البيانات.

بالإضافة على شبكة الإتصال والتي تضمن عملية ربط نظم الحاسوب مع بعضها وتشكيل أنماط مختلفة من شبكات الإتصال.

كما عرف رحو الحاسوب بأنه: عبارة عن مجموعة متكاملة من المعدات صممت لتعمل معا من خلال سلسلة من البرمجيات لتقوم بمعالجة البيانات وتخزينها وإخراجها على شكل معلومات (الشوابكة، 2011 : 171).

ومن مميزات الحاسوب: (العجلوني والمشاقبة، 2009: 17-20)

-السرعة العالية: بإستطاعة الحاسوب تنفيذ العديد من العمليات في ثانية واحدة وبذلك يوفر المال والجهد والوقت.

-الدقة: الحصول على النتائج بدقة عالية جدا وبدون خطأ.

- حفظ واسترجاع البيانات: يستطيع الحاسوب حفظ عدد هائل من البيانات ومعالجتها ثم إسترجاعها في أي وقت وبسرعة وبسهولة.

- عندما يتم إيصال الحاسوب مع أدوات حساسة فإنه يستطيع قياس بعض الظواهر مثل درجة الحرارة، الوقت، الضغط.

- تنظيم المعلومات: يستطيع الحاسوب إعادة ترتيب المعلومات بحيث تصبح أكثر ملائمة.

- العمليات الحسابية: يقوم الحاسوب بإجراء العديد من العمليات الحسابية ويزمن قياسي بناء على المعادلات المخزنة به.

- الإتصالات: من المميزات الهامة للحاسوب هو أنه إذا إستطعت تأمين الربط المناسب بين عدة أجهزة من خلال شبكة إتصالات فإنك تستطيع الإشتراك مع الآخرين في تبادل المعلومات بأنواعها.

المكونات الأساسية لجهاز الحاسوب:

أولاً: المكونات المادية: Hard ware (الشوابكة، 2011: 175 - 178)

أ- وسائل الإدخال Input Devices : تقوم هذه الوحدة بإدخال وتحويل البيانات والأوامر إلى شكل إلكتروني داخل الحاسوب وهي تتكون من مايلي:

1- لوحة المفاتيح والفأرة.

2- أجهزة الماسحات الضوئية: أجهزة تقوم بإدخال محتوى الصفحة على شكل معلومات إلكترونية تخزن وتستخدم في الحاسوب.

3- لاقطات الصوت: تستخدم في تسجيل الأصوات ونقل التعليمات من المستخدم إلى الحاسوب.

4- مشغلات الأقراص: أجهزة يتم من خلالها إدخال البيانات من الأقراص المرنة والماسحات الضوئية وتتم قراءة ما تحتويه من معلومات وتخزينها في ذاكرة الحاسوب.

5- عصا التوجيه: عبارة عن عصا تمسك باليد مثبتة بقاعدة متصلة بالحاسوب يمكن تحريكها في جميع الإتجاهات لزيادة درجة المرونة في الإستخدام.

## ب- وحدة المعالجة المركزية CPU Central Processing Unit

تقوم هذه الوحدة بمعالجة البيانات وتحويلها إلى شكل أكثر فائدة، كما تقوم بالرقابة على باقي الأجزاء وتتكون هذه الوحدة من المكونات التالية:

1- وحدة الحساب والمنطق: من المكونات الأساسية لـ (CPU) والمسؤولة عن إنجاز العمليات الحسابية والمنطقية وعمليات المقارنة.

2- وحدة الرقابة أو التحكم: تقوم هذه الوحدة بوظيفة السيطرة وتنظيم سير البيانات والبرامج والمعلومات بين مختلف وحدات الحاسوب.

3- وحدة التخزين الرئيسية: تقوم بتخزين البيانات والتعليمات الخاصة بالبرامج أثناء عملية التشغيل وتشتمل على عدة أنواع من الذاكرة وهي:

ذاكرة الوصول العشوائي (RAM) ذاكرة القراءة فقط (ROM).

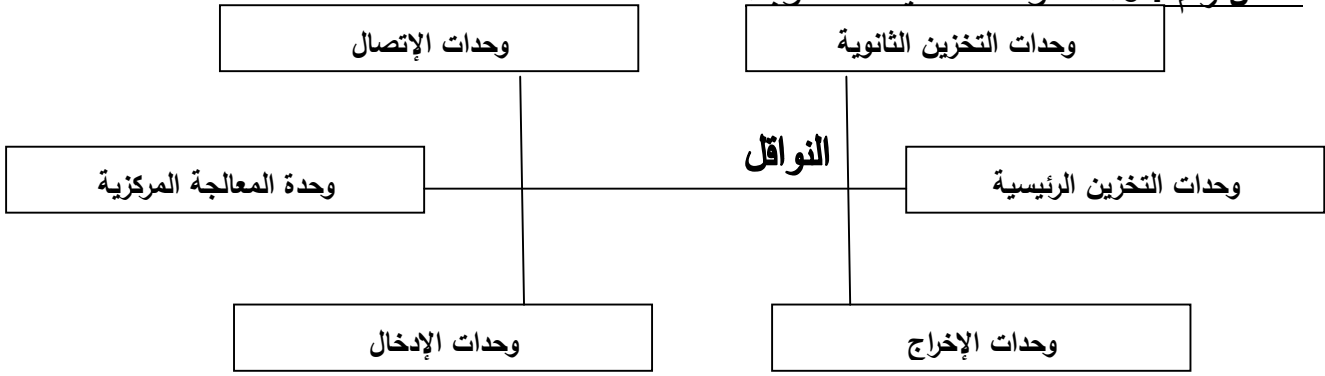
4- وحدة التخزين الثانوية: منفصل ماديا عن وحدة المعالجة المركزية حيث تقوم هذه الوحدة بتخزين البيانات في حالة إنقطاع التيار الكهربائي.

ج- وسائل الإخراج Output Devices: تقوم هذه الوحدة بتحويل البيانات الإلكترونية المستخرجة من الحاسوب وعرضها بشكل مفهوم سواء في شاشات العرض أو الطابعات أو أجهزة أخرى.

د- وسائل الإتصال Communication Devices: هي الوحدة التي تقوم بتوفير الربط بين الحاسوب وشبكات الإتصال المختلفة وتساعد المستخدمين على الإتصال إلكترونيا والشكل أدناه يوضح ترابط الأجهزة المادية للحاسوب.



الشكل رقم 04: المكونات المادية للحاسوب.



المصدر: محمد الصيرفي، 2009، إدارة التكنولوجيا والمعلومات، دار الفكر الجامعي،

الإسكندرية: 32.

### ثانياً: المكونات اللامرئية (المعنوية) Software

وهي التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين وإسترجاع ونقل البيانات وتتكون برامج الحاسوب

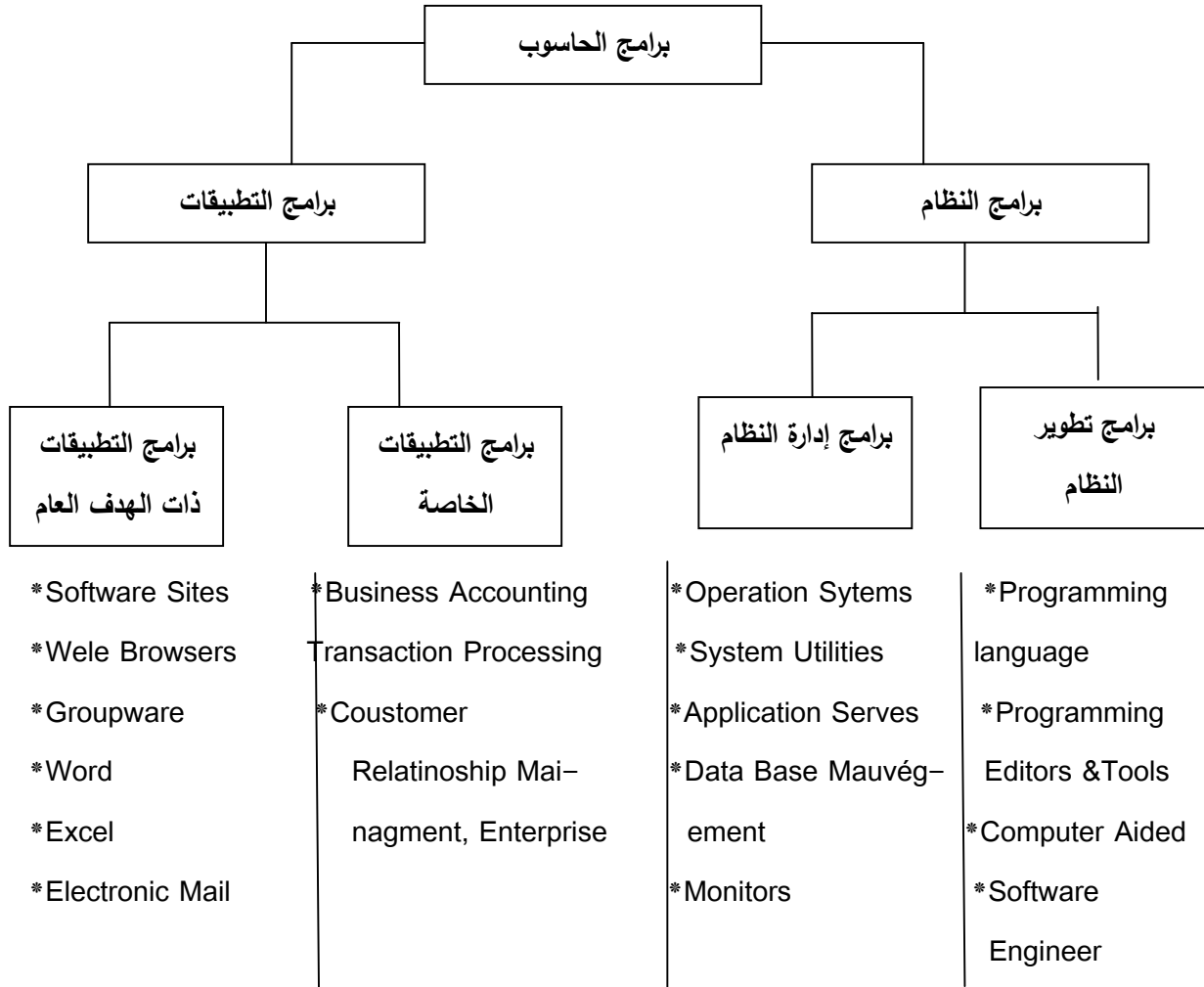
من فئتين رئيسيتين (باسين، 2005: 144-146).

ومن خلال الشكل أدناه تتضح هاتين الفئتين والمتمثلة في برامج النظام والتي بدورها تنتزع إلى برامج

تطوير النظام وبرامج إدارة النظام بينما تنقسم الفئة الثانية والمتمثلة في برامج التطبيقات إلى برامج التطبيقات

الخاصة وبرامج التطبيقات ذات الهدف العام.

الشكل رقم 05: أنواع برامج الحاسوب.



المصدر: سعد غالب ياسين، 2005، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات،

الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن: 145.

ثالثاً: شبكات الإتصال (شبكات الحاسوب Computer Network)

تقوم شبكة الحاسوب بربط مجموعة أجهزة الحاسوب بإستخدام وسائط الإتصال لتكوين شبكة تبادل البيانات والمعلومات بين نظم الحاسوب المرتبطة في الشبكة.

وتعرف عملية تبادل وتوزيع البيانات بين نظم الحاسوب عبر الشبكة بتراسل البيانات أو إتصال

البيانات (ياسين، 2005: 161)

عرف إدريس شبكة الإتصالات بأنها: مجموعة من البرامج الفنية الجاهزة والمنظمة لغرض تحقيق الإتصال للبيانات من حاسوب إلى آخر حيث تستطيع هذه الشبكة نقل (نصوص، صور، صوت...إلخ من البيانات الرقمية) (الشوابكة، 2011: 200).

تستخدم شبكات الإتصال العديد من الوسائل والمكونات المادية لتحقيق الإتصالات بين الحواسيب والأجزاء الملحقة بها مثل Modem الذي يقوم بتحويل البيانات من الشكل الرقمي إلى الشكل القياسي في حين يقوم المازج Multiplexer بالسيطرة والمراقبة على سريان الإتصالات بين الحواسيب (الشوابكة، 2011: 199).

وكل شبكة للحاسوب تتكون من العناصر الأساسية التالية: (ياسين، 2005: 162)

1- عتاد الحاسوب: المزود Server، أجهزة الزبائن والأجهزة التقنية الأخرى.

2- برامج الشبكة: نظام تشغيل الشبكة تقوم بتوفير السرعة في معالجة البيانات.

3- بروتوكول الشبكة والمعروفة باختصار (Tcp/Ip) تضمن الإرتباط بين شبكات الحاسوب المختلفة وبين هذه الشبكات وشبكة الإنترنت.

4- وسائط التراسل: وسائل متنوعة لنقل البيانات المرسله من جهاز إلى آخر في الشبكة وبين شبكات الحاسوب وهي متعددة نذكر منها:

الأسلاك المجدولة، الأسلاك المحورية، الألياف الضوئية، المايكرويف.....إلخ.

## 2-1-4- أنواع تكنولوجيا المعلومات:

أولاً-أنواع الحواسيب: (إدريس، 2005: 329-335).

1- الحواسيب الصغيرة: أجهزة الحاسوب الشخصية وهي الأكثر تطبيقاً في ميدان الأعمال ويمكن إستخدام هذه النظم كمشغلات معلومات لمؤسسات الأعمال.

2- الحواسيب المتوسطة: أجهزة متوسطة الحجم تعمل كمشغلات في المنظمات المتوسطة وهي مخصصة لإنجاز مهام البحوث والتطبيقات الهندسية والتجارية.

3- الحواسيب الكبيرة: أو حواسيب الأطر الرئيسية وتستخدم كمشغلات معلومات أو كنظم حاسوبية مركزية في شبكات الحاسوب الخاصة بالبنوك والمنظمات الإقتصادية الكبيرة، ومنظمات الأعمال ذات الأنشطة غير المحدودة.

### 1- شبكة الإنترنت: Intranet

هي مجموعة من أنظمة توزيع المعلومات تقوم بتطبيق تكنولوجيا الإنترنت والمعايير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للشركة.

إن هذه الشبكة تربط كل مصادر الشركة من معلومات وملفات وقواعد البيانات والأجهزة مثل:

الطابعات، الماسحات الضوئية، وأجهزة الفاكس، مودم والبرامج مثل: البريد الإلكتروني المحلي وغيرها.

بحيث يتم تبادل المعلومات بطريقة منظمة، إن هذه الشبكة تعتبر طريقة مثالية لأداء العمل الجماعي

بطريقة سهلة وسريعة وما هي إلا مشروع للاتصالات بين الموظفين في الشركات وفي مختلف الأقسام داخل الشركة.

إن الانترنت Intranet تعتبر وسيلة لتجميع المعلومات والمعرفة في مكان رئيسي داخل الشركة فهي

مصدر للمعلومات متاح للإدارة والموظفين حيث يستطيعون الحصول على المعلومات وتحليلها عن طريق برامج ذكية وبالتالي تساعد في إتخاذ القرارات بشكل أسرع وفعال للشركة لتحقيق أهدافها (الطيبي، 2012: 45-46).

كما تعرف الإنترنت على أنها: "إستعمال تقنيات الإنترنت داخل المؤسسة هذه التقنية تتمثل في البرامج

المعدة للإنترنت والمستعملة بشكل واسع كما أن تكاليفها منخفضة وبعض الأحيان مجانية، إن إمكانية إستعمالها

داخل المؤسسة هي نفسها تلك التي تمنحها الإنترنت لشريحة واسعة وهي تأخذ بمعنى مختلف بالنسبة

للأشخاص الذين ينتمون إلى المنظمة والذين يجمعهم هدف مشترك" (Jean-Louis, 1999 :181).

الإنترنت: هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تستخدم تقنيات الإنترنت والتي تصمم لتلبية إحتياجات العاملين من

المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة (العلاق، 2007: 35).

### 2- شبكة الإنترنت Internet

الإنترنت هي شبكة الشبكات وهي تعتمد في تأدية وظيفتها على بروتوكولات يرمز لها ب Tcp/Ip .

وتعرف هذه الشبكة:Internet بأنها: وسيلة تفاعلية بين المؤسسات من جهة وبينها وبين زبائنها

الحاليين والمرتبين من جهة أخرى، وحتى بين المستهلكين فيما بينهم (كربالي، 2005: 188).

والجدول التالي بين أهم الفروق بين الإنترنت والإنترانت: (بختي، 2005: 36).

Intranet	Internet
ملك المؤسسة التي تستعمله	غير مملوك لأحد
وصول الأشخاص المرخص لهم فقط	أي شخص يمكنه الوصول إليه
معلومات ومواضيع خاصة بالمؤسسة	يحتوي على مواضيع ومعلومات متعددة ومختلفة

### 3- شبكة الإكسترنيت Extranet

عندما يكون للشركة أكثر من فرع في أكثر من مكان وفي كل فرع شبكة إنترنت فعند ربط هاتين الشبكتين (بين فرع وآخر) بواسطة الإنترنت فعندئذ تسمى هذه الشبكة بالإكسترنيت Extranet.

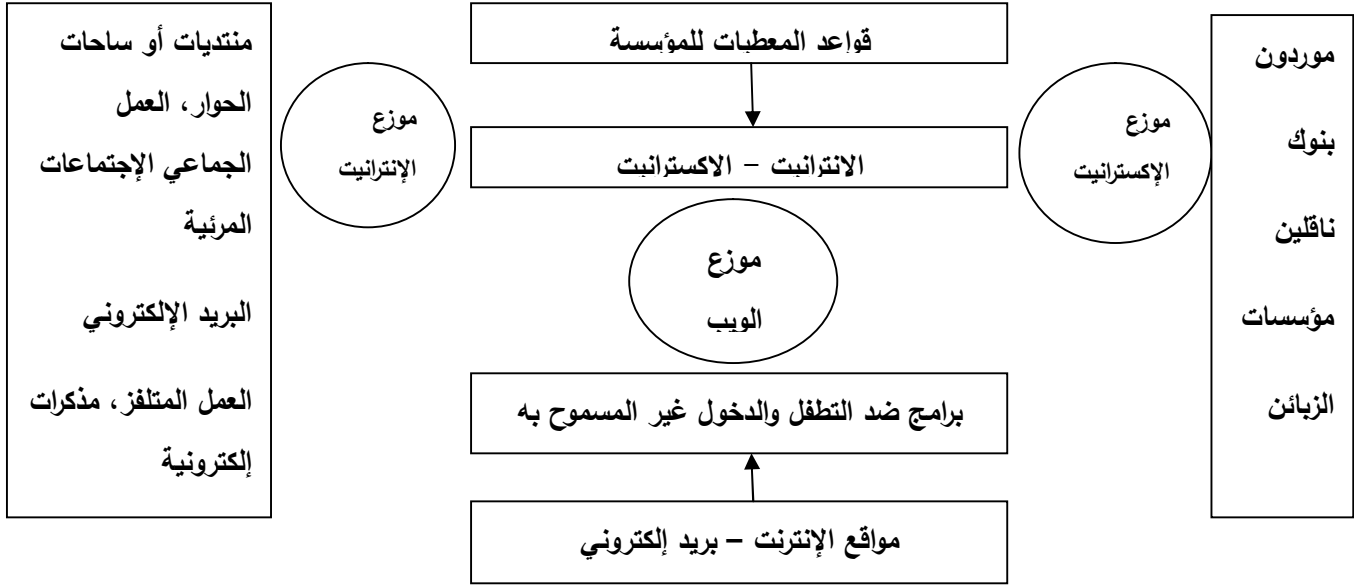
إذن فالإكسترنيت ما هي إلا إستخدام تقنية الإنترنت لربط أكثر من شبكة الإنترانيت معاً، نستخدم لربط فروع الشركة معاً كما أنها تربط شركاء العمل وأطراف أخرى معها بطريقة فعالة وسريعة وعند إستخدام هذه الشبكة يجب على جميع الأطراف إستخدام نفس برنامج التطبيق في عملية الإتصال.

إن الهدف الأساسي من إستعمال Extranet هو سرعة التنسيق والإتصال بين فروع الشركة (الطيبي، 2012: 57).

إن شبكة الإكسترنيت تساهم في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة، توفر تلقائية ومرونة عالية للإتصال الفوري مع مختلف الفئات كما تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دورها المباشر في إنجاز أنشطة القيمة للمؤسسة بمستوى تكلفة منخفض بالمقارنة مع المنافسين (العلاق، 2007: 23).

يبين الشكل التالي التنظيم العام لشبكة الإنترانيت والإكسترنيت.

## الشكل رقم 06: الإنترنت والإكستراييت.



المصدر: jean louis , systèmes d'information, le point de vue des gestionnaires, Economique, paris, 1999

وتصنف الإكستراييت إلى 3 أنواع رئيسية: (العلاق، 2007: 24).

1- **إكستراييت التوريد**: شبكة تربط المستودعات الرئيسية للسلع مع المستودعات الفرعية بهدف إدارة العمل بصورة تلقائية وفورية للمحافظة على مستويات ثابتة من المخزون بالإضافة إلى إدارة الموارد والرقابة على المخزون.

2- **إكستراييت التوزيع**: تمنح هذه الشبكات صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحساب أليا مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة وما إلى ذلك من خدمات.

3- **إكستراييت التنافسية**: تعزز هذه الشبكات التنافس في القطاعات الإقتصادية كما تمنح للمؤسسات والشركات باختلاف أنواعها فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء وهذا ما يحسن من جودة المنتجات والقضاء على الإحتكار.

-بالإضافة إلى أنواع الشبكات المذكورة سابقا (إنترانييت، إنترنت، إكستراييت).

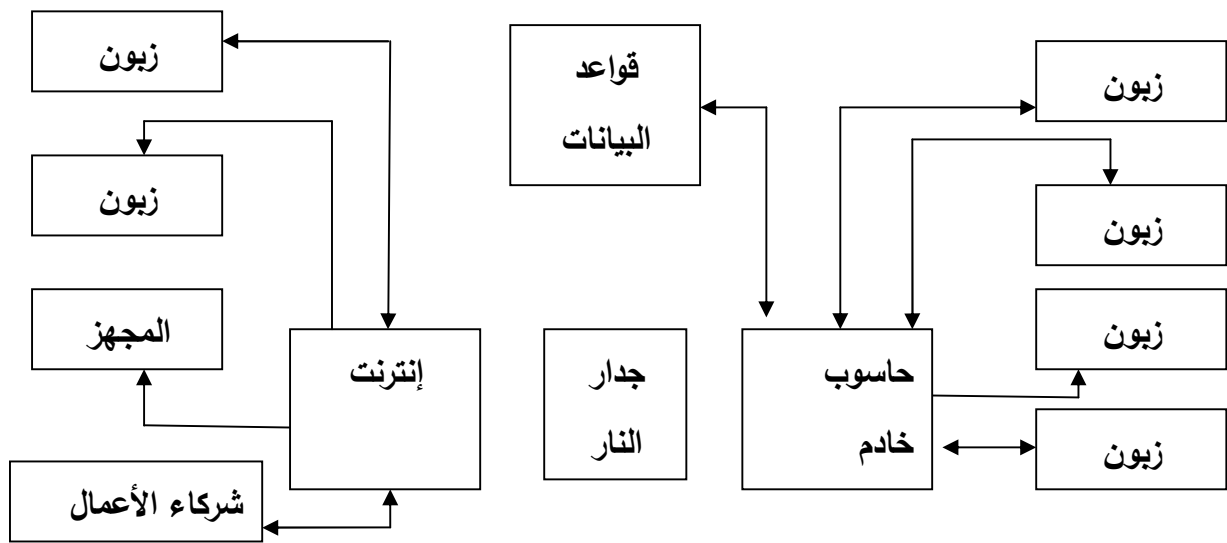
توجد الأنظمة والبرامج مثل برنامج جدار النار فهو عبارة عن مكونات مادية (معدات وأجهزة) وبرمجيات خاصة توضع بين الشبكة الداخلية للمنظمة من جهة وبين الشبكات الخارجية من جهة أخرى ويعمل جدار النار

على منع أي من المستخدمين الخارجيين من التوغل في الشبكات الخاصة، فهو نظام للحماية مزود ببرمجية خاصة.

لذلك يوضع جدار النار بأجهزته وبرمجياته في مكان مناسب بين شبكة المنظمة الداخلية والشبكات الخارجية (شايب، 2008: 114-115).

والشكل التالي هو نموذج لشبكة الإنترنت والإكستراเน็ต وجدار النار

### الشكل رقم 07: الإنترنت والإكستراเน็ต وجدار النار.



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، 2008، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسير، الأردن: 458.

تبين مما سبق أن لتكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة على أداء المنظمة كونها مجموعة الأدوات والأنظمة التي تساهم في حل المشاكل من خلال معالجة قدر كبير من البيانات وتحويلها إلى معلومات في وقت وجيز وبالذقة المطلوبة والقدرة على التخزين والإسترجاع.

### 2-2- تكنولوجيا الإتصال:

إن أهمية الإتصال تزداد يوما بعد يوم نظرا لأهميته في المؤسسات حيث تعمل وسائله المتطورة على التنسيق بين مختلف المستويات والأقسام والتقريب بين فروع المؤسسة وسنحاول فيمايلي عرض ماهية الإتصال ووسائله الحديثة.

## 2-2-1-الاتصال:

### أولاً- مفهوم الإتصال:

إن كلمة الإتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Commines) وتعني عام أو مشترك (العلاق، 2009: 16).

الإتصالات: هي إرسال معلومات بأي شكل من الأشكال سواء صوت أو صورة أو نصوص أو بيانات من مكان إلى مكان بإستخدام الوسائل الإلكترونية (الشوابكة، 2011: 199).

كما عرفه إنجل باركنسون بالقول أن الإتصال هو: "عملية منظمة، عفوية تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون المعلومات والبيانات المحولة مفهومة (العلاق، 2009: 17).

كما عرف العلاق الإتصال بأنه: "أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير إتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً" (العلاق، 2009: 17).

### ثانياً - مستلزمات الاتصال :

للإتصال مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعال ، ومؤثر فقد وجد ألبرت هل من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من 380 منظمة ومن أبرز هذه المستلزمات هي : (العلاق: 2009، 19-20)

أ. توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المستلم أي كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال .

ب. ملاءمة وسيلة الاتصال حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو الضعيفة قد تؤثر سلباً على عملية الاتصال .

ج. توافر لغة إتصال مقبولة ومفهومة من القبل المرسل والمستلم .

د. أن يكون الاتصال كفوء ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف و بأفضل وسائل الاتصال.

هـ. أن يحكم الإتصال نظام وقواعد أخلاقية.

و. ضرورة عدم وجود عائق لمسار الإتصال.



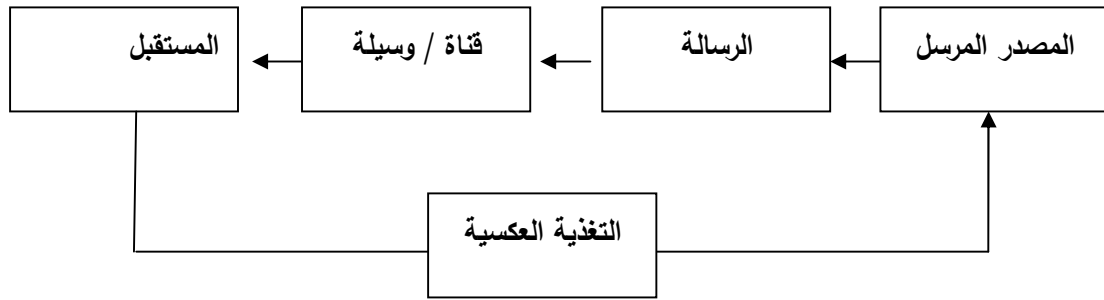
ن. أن يكون المرسل قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح وأن يكون المستقبل قادر على فهم الرسالة والتفاعل معها.

### ثالثا - أهداف الإتصال وعناصره:

يسعى الإتصال في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف منها: (بن علمي مانع، 2006: 19).

- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خطة لها في إتخاذ القرار.
  - وضع كل المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في موقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من وضع قرارات سليمة ومناسبة.
  - تحقيق إنسياب المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل الداخلي.
  - تمكين المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين وفي نفس الوقت تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم إلى القادة.
- والشكل أدناه يوضح عناصر الإتصال كما جسدها دافيد بيرلو.

### الشكل رقم 08: عناصر الإتصال الأساسية



المصدر: صالح خليل أبو إصبع، 2006، الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، الطبعة الخامسة، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن: 16.

### رابعا - مفهوم تكنولوجيا الإتصالات:

عرف Carter تكنولوجيا الإتصالات بأنها: "مجموعة ن التجهيزات التي تتكون من قنوات الإتصال ومجموعة من الأجهزة المساندة، والبروتوكولات وخطوط الإتصال، التي تساعد في عملية نقل البيانات من موقع إلى آخر الأمر الذي يمكن من الوصول إلى أي موقع للمنظمة مهما بعدت المسافة الجغرافية" (الشوابكة، 201: 20)

كما عرف إدريس شبكة الإتصال بأنها: "عبارة عن عملية إرسال أو نقل البيانات من مكان إلى مكان آخر ضمن مجموعة أجهزة تتكون من الحواسيب وملحقاتها وخطوط الإتصالات والتي تعمل مع بعضها البعض بشكل متزامن شريطة توفر جهاز المودم فيما بينها.

فشبكة الإتصالات هي مجموعة من البرامج الفنية الجاهزة والمنظمة لغرض تحقيق الإتصال للمعلومات من موقع إلى آخر حيث تستطيع أن تنقل نصوص وصوت وصور ورسوم بيانية وحركية... إلخ من البيانات الرقمية (إدريس، 1991: 472).

## 2-2-2- أنواع وشبكات الإتصال:

أولاً- أنواع الإتصال: (العامري والغالبي ، 2008 : 530 )

أ- الإتصالات الرسمية: تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه إتجاهات وقنوات الإتصالات وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وتتوقف فعالية الإتصالات الرسمية على توفر الوسائل التي تنقلها ويمكن تحديد ثلاث قنوات تتدفق منها الإتصالات الرسمية في المؤسسة:

### 1- إتصالات من الأعلى إلى الأسفل:

هي الإتصالات التي تجري بين مستوى معين ومستوى أدنى ويتضمن هذا النوع الأنواع التالية :

- القرارات والأوامر والتعليمات.
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية.
- التعليمات والتوجيهات.
- الإستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا للمرؤوسين.

### 2- الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى:

هي الإتصالات الصاعدة التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا وهي تهدف إلى إعطاء فرص للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم بحيث هذا النوع من الإتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية.

### 3- الإتصالات الأفقية:

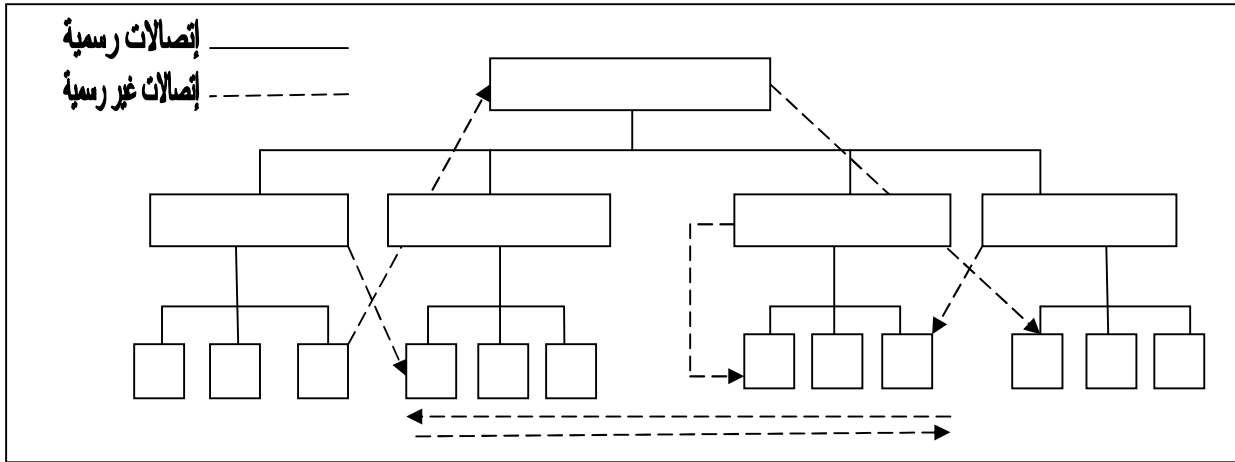
يتميز هذا النوع من الإتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورة وكذا تتميز بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات مفتوحة بين المستويات المختلفة إذ أن هناك حرية مضبوطة لإنسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمتطلبات العمل ويصلح هذا النوع من الإتصالات في التنظيمات المصغرة (القيوني، 2006: 304).

**ب- الإتصالات غير الرسمية:** هو إتصال يتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المؤسسة دون علاقة أو إرتباط بهرمية السلطة وللإتصالات غير الرسمية عدة أشكال منها:

- الإدارة بالتجوال فهو أسلوب إتصال يقوم على أساس تجوال المدير في المؤسسة.
- الإتصالات غير اللفظية (لغة الجسد).

فالشكل الموالي يوضح مسار الإتصالات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.

### الشكل رقم 09: الإتصالات الرسمية وغير الرسمية.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2008، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 532.

### ثانيا - شبكات الإتصال:

شبكة الإتصال هي مجموعة من الأجهزة والبرمجيات التي تقوم بعمل إتصال بين محطات العمل المختلفة في جميع أقسام المنظمة بالإضافة لإيصال فروع المنظمة في مختلف المناطق مع المنظمة الرئيسية وذلك لضمان تكامل المعلومات والتنسيق بين جميع الفروع مع المركز الرئيسي (الشوابكة، 2011: 211).

ويمكن تصنيف شبكات الإتصال إلى: (الشوابكة، 2011: 213-220).

- أ- الشبكة النجمية: تتكون الشبكة النجمية من عدد من الحواسيب الصغيرة أو المحطات الطرفية على شكل نجمة والتي تتصل جميعها مع حاسوب مضيف وغالبا ما يوضع في مركز المنظمة كي يتحكم بعملية الإتصال مع الحواسيب الأخرى الموجودة في فروعها من خلاله.
- ب- الشبكات الحلقية: وهي تتكون من عدد من الحواسيب ولا يوجد في هذا النوع من الشبكات حاسوب مركزي إنما تكون جميع الحواسيب في مركز المنظمة وتتصل فيما بينها مباشرة وبشكل متتالي على شكل حلقة عن طريق أسلاك توصيل.
- ج- شبكة الإتصالات الواسعة: تقوم بربط مناطق جغرافية متعددة مع بعضها البعض حيث تتجاوز هذه الشبكة الدول والقارات التي تعمل بها المنظمة وترتبط الحواسيب المتصلة مع الشبكة الواسعة عن طريق الوسائل اللاسلكية والسلكية.
- د- شبكة الإتصالات المحلية: تستخدم عادة في توصيل الحاسوبات الشخصية في إحدى المكاتب بالطابعات وغيرها من موارد نظام الحاسوب، كما تستخدم في نقل كميات كبيرة من البيانات وبسرعة هائلة.
- هـ- شبكات القيمة المضافة: هي إحدى البدائل المتاحة للمنظمة التي تصمم وتدير شبكاتها الخاصة، فهي شبكات خاصة ومتعددة الممرات والقنوات والبيانات.

## 2-2-3- أساليب وتقنيات الإتصال:

أولا - أدوات الإتصال الإلكترونية: تمكن هذه الأدوات المنظمات من إرسال الرسائل والوثائق والملفات إلكترونيا في شكل بيانات وتتضمن أدوات الإتصال الإلكتروني مايلي: (خديجة س، 2011)

- أ- البريد الإلكتروني: إن إختيار المنظمة لبرمجيات البريد الإلكتروني أثر متنامي على طبيعة العمل بشكل عام وعلى الإتصالات بشكل خاص فهو ينظم مخزون المنظمة من الرسائل وفقا لأهدافها، فهو وسيلة سريعة وملاءمة للإتصال إضافة إلى دوره الحاسم في بناء علاقات إستراتيجية في الأعمال.
- ب- النشر على Web : يعتبر أداة للإتصالات الإلكترونية الأكثر أهمية، فقد أصبح بإمكان المنظمات نشر الوثائق فائقة الإرتباط بلغة HTML مباشرة من المواقع الشبكية للإنترنت والإنترانيت.

ج- الأنترنت: هي شبكة واسعة النطاق تمكن من تبادل المعلومات بين كل الأجهزة المرتبطة بها وأهم ما يميزها: إسترجاع البيانات والإتصالات على نطاق العالم.

**د- الهاتف:** هو جهاز يستخدم لنقل الصوت (المعلومات والبيانات في شكل صوت) فهو جهاز إرسال واستقبال موصل بأسلاك.

**ه- الفاكس:** أو الناسوخ هو إختصار لكلمة فاكسيميلي باللاتينية facsimile هو جهاز يعمل عن طريق تقنيات الإتصالات ويقوم بإرسال نسخ طبق الأصل من الوثائق المراد إرسالها إلى الطرف الآخر، ويستخدم الفاكس لبث وإستقبال الصور شريطة أن تكون مزودة بهاتف ولإرسال وثيقة معينة على المرسل أن يضعها في الآلة ويدير رقم الفاكس الخاص بالمرسل إليه وبمجرد أن يتم الإتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال فوق الصفحة وتحول الصورة إلى مجموعة إشارات كهربائية تنتقل هذه الأخيرة عبر الهاتف إلى الفاكس المتلقي وتصبح هذه الإشارات الكهربائية في صورة وثيقة أصلية ثم تطبع نسخة منها.

### **ثانيا - أدوات المؤتمرات الإلكترونية:**

هي عبارة عن أدوات تساعد الناس على التواصل وهم يعملون معا وتوجد أشكال متنوعة للمؤتمرات الإلكترونية تساعد على تبادل الأفكار في شكل تفاعلي في الوقت نفسه ومن بين أدوات المؤتمرات الإلكترونية مايبي:

**أ- مؤتمرات البيانات والمؤتمرات الصوتية:** مثل مكبرات الصوت- الهاتف ونماذج التصفح مثل: برمجيات group ware وهاتف الإنترنت و Microsoft.NET أما مؤتمرات البيانات فهي تسمى اللوحة البيضاء.

### **ثالثا - أجهزة ذات إستخدام مزدوج:**

وهي أجهزة قادرة للقيام بوظيفة جهازين أو ثلاثة في وقت واحد ومن أمثلتها:

**أ- برامج تقرأ حركة الشفاه وتفهم الأوامر:** بهذه الأجهزة يمكن تفعيل جميع العمليات التي تحتاج إلى دقة المراقبة ودقة المعلومات من خلال قراءة حركة الشفاه ومعرفة ما المراد قوله أو فهمه مباشرة.

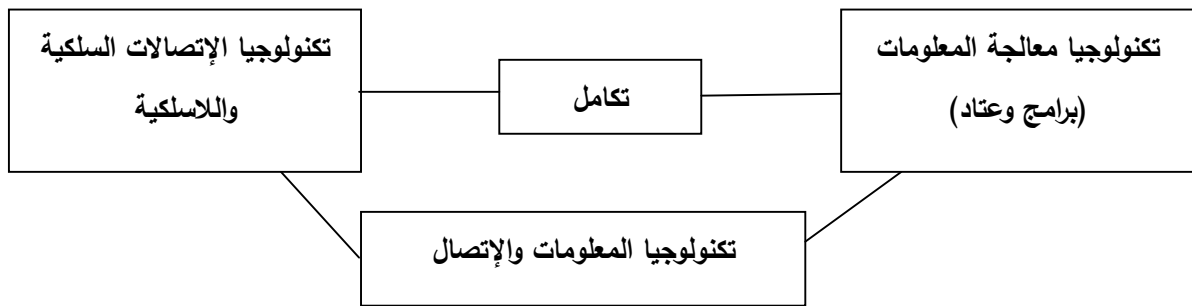
**ب- قلم رقمي يخزن ما يكتب بخط اليد:** وهو يعبر عن مفهوم الإستخدام المزدوج حيث يمكن إستخدامه في الكتابة بشكل عادي على الورقة وفي نفس الوقت يقوم هذا القلم بتخزين ما يكتب على الورق ثم يسترجعه من ذاكرته أو يتبادله عبر البريد الإلكتروني أو ينقل لأي حاسوب.

## 2-2-4- علاقة تكنولوجيا الإتصال بتكنولوجيا المعلومات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والإتصال نتاجا للتلاحم والتكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسب الآلي (المعلوماتية) وتكنولوجيا الإتصال، فهما وجهان لعملة واحدة على أساس ثورة الإتصالات جاءت متوازية مع تكنولوجيا المعلومات وهذه الأخيرة التي ظهرت نتيجة تضاعف المعلومات والإنتاج الفكري وظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة على فيض المعلومات المتدفقة وإتاحة لمتخذي القرار في أسرع وقت وبأقل جهد عن طريق تنظيم المعلومات ونقلها بواسطة تكنولوجيا الإتصال (ياسع ، 2011: 34).

وهكذا فإنه لا يمكن فصل تكنولوجيا المعلومات عن تكنولوجيا الإتصال فقد جمع بينهما النظام الرقمي والشكل أدناه يوضح ترابط تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

### الشكل رقم 10: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإتصال.



المصدر: ياسع ياسمين، 2011، دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الأداء الإقتصادي للمنظمة، رسالة ماجستير، علوم إقتصادية وتجارية، جامعة الجزائر: 34.

نستنتج أن الإتصالات تمثل أغلب العمل الإداري في المؤسسة، ففي غياب الوسائل والتقنيات التي تسمح بتبادل المعلومات والأفكار والقرارات فإن المؤسسة لا تستطيع العمل كوحدة واحدة فهذه التكنولوجيات المتطورة وبمختلف أنواعها تضمن سير الإتصال والتفاعل الإيجابي داخل وخارج المؤسسة.

## خاتمة الفصل:

من خلال كل التفاصيل التي تطرقنا لها في هذا الفصل عن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بحيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة للمؤسسة لمواكبة التطور العالمي.

فتكنولوجيا المعلومات و التي تعتمد على الأجهزة المادية المتمثلة أساسا في الحاسب الآلي و الأجهزة المعنوية (البرامج) بحيث تكون هذه الأجهزة (المادية و المعنوية) متكاملة فيما بينها لتوفير المعلومات الضرورية للعملية الإدارية (إتخاذ القرار) فهي تتميز بالسرعة الفائقة في تخزين و معالجة و إستعادة المعلومات و هي تتنوع بين الشبكات (الأنترنت، الانترانيت، الاكسترانيت.....إلخ) و الأنظمة (البرامج).

بينما تكنولوجيا الاتصال هي مكملة لعمل تكنولوجيا المعلومات بحيث تساعد في عمليات الاتصال للإستفادة من المعلومات الناتجة من تكنولوجيا المعلومات، و تتمثل تكنولوجيا الاتصال أساسا في (الهاتف، الفاكس، الشبكات،.....إلخ).

## مقدمة الفصل:

لقد كانت عملية إتخاذ القرار تعتمد على الأساليب النوعية التقليدية كالخبرة و الحدس و الأحكام الشخصية فكانت هذه القرارات غير دقيقة تماما إلى أن جاءت إسهامات بعض المدارس الإدارية لوعيها بمدى أهمية إتخاذ القرار و الذي يؤثر في الوظائف الادارية الأخرى كالتخطيط و التنظيم، التوجيه و الرقابة كما أنه يعكس أداء المؤسسة، و عليه فإن عملية إتخاذ القرار تحتاج إلى الدقة و السرعة و المرونة في ظل تغير الظروف الإقتصادية حيث تطورت و أصبحت تعتمد على الأساليب الكمية المحسوبة و التي تضمن إتخاذ القرارات المناسبة في وقت وجيز و بفعالية أكبر كما تساعد في إختيار أفضل البدائل المتاحة لمتخذ القرار في خضم توفر عدد هائل من المعلومات المتشابهة و تغير محيط المؤسسة حيث تعجز القدرة البشرية في معالجة هذه المعلومات و هنا يظهر الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملية إتخاذ القرار.

و سنحاول من خلال هذا الفصل الثاني أن نتعرف على:

- أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة و الأساليب الكمية المساعدة في هذه العملية.
- و تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال (Tic) في عملية إتخاذ القرار.



## 2-3- إتحاذ القرار في المؤسسة:

إن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة و كفاءة القادة و فهمهم للقرارات و أساليب إتحاذها و إتباع خطواته و سنحاول في هذا المبحث التطرق لمختلف هذه العناصر بالإضافة إلى تبيان أهمية إتحاذ القرارات و العوامل المؤثرة في هذه العملية.

## 2-3-1- عموميّات حول القرار:

مصطلح القرار هو لاتيني الأصل و هو يعني الفصل أو القطع في مسألة معينة (الدعوي و السعودوي، 2011: 135).

يعرف القرار الاداري بأنه جوهر العملية الادارية: "القرار الاداري سلوك أو تصرف واع منطقي و ذو طابع إجتماعي، و يمثل الحل أو التصرف البديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل، حيث يعد هذا البديل الأكثر كفاءة و فعالية." (كاسر، 2006: 23).

تعني كلمة القرار البث النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار، بالرغم من ذلك فإن هناك بعدا آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين:

- قسم ينتج من تزواج التمعن و التفكير: و هو ما يسمى بالقرارات.
- قسم لا شعوري تلقائي إيحائي: و هي أفعال آنية.

و منه يمكن تعريف القرار بأنه: مسار فعل يختاره المقرر بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لحل المشكلة التي تشغله. (الفتي، 2012: 95).

و يتكون القرار الاداري من العناصر التالية: (كاسر، 2006: 24).

- القرارات البديلة: مجموعة البدائل التي تشكل حولا بديلة للمشكلة المطروحة.
- حالات الطبيعة: هي ظروف محتملة الوقوع و التي تؤثر على البدائل و النتائج.
- النتائج: و هي العوائد المترتبة على كل بديل متاح و التي تتحقق في ظل حالة الطبيعة.
- متخذ القرار (الرجل الاداري).

بالإضافة إلى ذلك فإن القرارات الادارية لها عدة أنواع:

- هناك تصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمشروع: (العلاق، 2008: 161).

	قرارات تتعلق بالتمويل	بالمبيعات	
← مصادر الحصول على اليد	← الهيكل المالي	← تحديد السوق	←
	←	← تغليف المنتجات	←
← مدى التدريب و نوعه	← توزيع الأرباح	← العلامة التجارية المستخدمة	← كمية
← طرق الترقية	←	← بحوث التسويق	← التصميم الداخلي للمصنع
← أساليب الإختيار	←	← جهود ترويج المبيعات	←
← تحليل العمل و تقييمه	← التصفية	←	← أهمية التفتيش

- و تنقسم القرارات الادارية حسب المعايير التالية: (درة و جودة، 2011: 332 - 333).

### أ- من حيث المجهود الذي يبذل في إتخاذها:

- 1 - قرارات مبرمجة: لا تحتاج إلى جهد ذهني عند إتخاذها و هي تتسم بأنها متكررة بإستمرار كدفع الرواتب، الإجازات السنوية.....إلخ.
- 2 - قرارات غير مبرمجة: تحتاج إلى جهد ذهني فهي قرارات غير متكرر.

### ب- من حيث جهة متخذ القرار:

- 1 - قرارات تنظيمية: قرارات يتخذها المدير إعتقادا على مركزه الوظيفي أو هي المتعلقة بالقواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدد من الناس، كاللوائح التنظيمية و السلطات و السياسات في المنظمة (كاسر، 2006: 25).
- 2 - قرارات شخصية: تتخذ على أساس شخصي فهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية و تعكس ميوله و قيمته الذاتية (تعلب، 2011: 50).

### ج- من حيث طريقة إتخاذها:

- 1 - قرارات ديمقراطية: يتم إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار.
- 2 - قرارات بيروقراطية (هرمية): و يحتكر المدير سلطة إتخاذ القرار وفق التسلسل الهرمي للمنظمة.

د- من حيث الأهمية: (أهمية القرار): (عدون، 2009: 123).

1 - قرارات إستراتيجية: تعني بالإختيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية أو نوع النشاط أو السوق الذي تتموقع فيه المؤسسة..... إلخ أي هي قرارات تأتي بعد عمليات التحليل و الإعداد، تتميز بالتعقيد و إستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي.

2 - القرارات التكتيكية: و هي تطبيق للقرارات الاستراتيجية في المديين المتوسط و القصير بتنظيم الموارد الضرورية.

أو هي قرارات متكررة و إن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية و أكثر فنية و تفصيل" و يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين و المتخصصين و هذا النوع من القرارات يصدر للأمر الروتينية غير الهامة و يقتصر عادة بين عدد محدود من البدائل (تعلب، 2011: 49).

بالإضافة إلى أنواع أخرى للقرارات مثل: (عدون، 2009: 122).

### • القرارات العملية أو التشغيلية:

و هي ذات هدف تحقيق أعلى ربح من عملية الإستغلال اليومية مثل: تحديد الأسعار، ترويج المبيعات، مستوى المخزونات..... إلخ و هي بذلك ترتبط بأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير و في هيكل ما، و الحاجة إلى القرارات من هذا النوع تنتجها الأعمال نفسها و تتميز بأنها قابلة للبرمجة.

### • القرارات الإدارية:

هي قرارات ترتبط بهيكل المؤسسة و حيازة الموارد: أنظمة المعلومات و الاتصالات علاقات سلطة هرمية، تنسيق و تقسيم الأعمال من أجل تحقيق أعلى كفاءة و هي تتولد أو تنتج عن القرارات الاستراتيجية، أو سوء التوازن في العملية التنفيذية.

و - حسب درجة مشاركة الآخرين: (ذنون الصائغ، 2011: 110).

و تنقسم إلى قرارات فردية و هي ينفرد القرار الإداري بإتخاذها و قد يعود السبب في ذلك هو إعتقاد أسلوب مركزية السلطة و قرارات جماعية و هي تعتمد إشراك العاملين في صناعتها و الهدف من إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار هو إثراء القرار و ضمان المشاركة الفاعلة للعاملين عند التنفيذ.

## 2-3-2 إتخاذ القرار في المؤسسة

### أولاً - مفهوم إتخاذ القرار

يعني إتخاذ القرار إختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أكبر قدر من النتائج المرغوبة و المدير كونه المخول لديه الصلاحية في إتخاذ القرار و التي هي ضمن إختصاصه إلا أنه قد يتأثر بعوامل أخرى مثل القرارات السابقة و توفر المعلومات و الظروف المحيطة.....إلخ من المؤثرات على القرارات (كتانة، 2007: 93). و أشار مشرقي: «عملية إدارية يومية و مستمرة، تتضمن كل المراحل الإدارية بدءا بالتخطيط و مروراً بالتنظيم و التوجيه و الرقابة»

كما عرف (زوبلف و الفضائيلة) إتخاذ القرار. «إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة» (الدعيمي و المسعودي، 2011: 135). و يعرف إتخاذ القرار على أنه نشاط ذهني، فكري، موضوعي يسعى إلى إختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات. (تعلم، 2011: 113).

### ثانياً - أهمية إتخاذ القرار في المؤسسة:

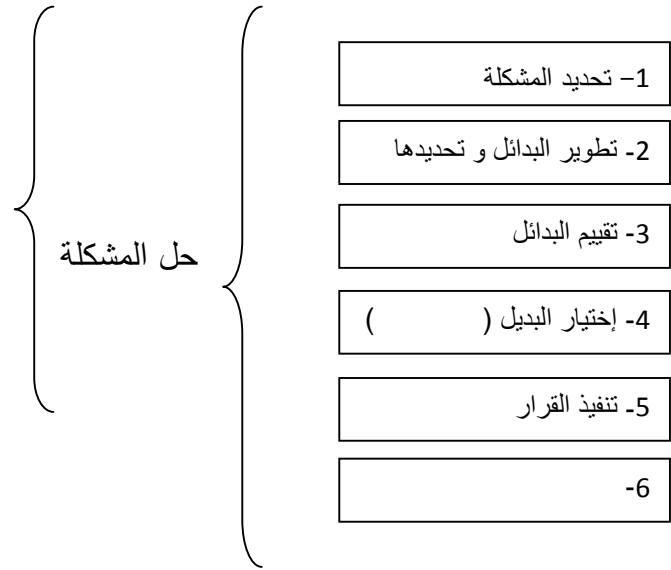
إن إتخاذ القرارات من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للقائد في أي مؤسسة من المؤسسات، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة و كفاءة القادة و فهمهم للقرارات و أساليب إتخاذها، و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات و فاعليتها و تدرك أهمية وضوحها و وقتها، و تعمل على متابعة تنفيذها و تقويمها.

فإتخاذ القرار هو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها، فعندما يمارس متخذ القرار وظيفة التخطيط فإنه يتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق و الأساليب لتشغيلها، و عندما يضع متخذ القرار التنظيم الملائم لمهامه المختلفة و أنشطته المتعددة فإنه يتخذ القرارات بشأن الهيكل التنظيمي و نوعه و حجمه و أسس تقسيم الإدارات و الأقسام، و الأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة و نطاق الاشراف المناسب و خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال و عندما يتخذ متخذ القرار وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم أو إستشارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم ، و عندما يؤدي متخذ القرار وظيفة الرقابة فإنه أيضا يتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال و التعديلات التي سوف تجريها على الخطة و العمل على تصحيح الأخطاء، و هكذا تجري عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع إستمرار عملية القيادة نفسها. (كاسر، 2006: 99 - 100).

### ثالثا - خطوات إتخاذ القرار :

الشكل التالي يوضح مراحل إتخاذ القرار و تسلسلها.

### الشكل رقم (11): عملية حل المشكلات و إتخاذ القرارات.



المصدر: درة و جودة، 2011، أساسيات في الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن: 331.

### رابعا - نظريات إتخاذ القرار: (كثانة، 2007: 97-98)

مرت عملية إتخاذ القرار بصياغات تحليلية عبر الزمن أفرزت نظريات و من أهم هذه النظريات:

أ- النظرية التقليدية للقرار: إفتترضت هذه النظرية أن القرارات التي يصدرها المدير هي قرارات رشيدة، أي تلك القرارات التي تؤدي إلى تحقيق المصلحة الإقتصادية للمنظمة لدى المدير المعلومات الكاملة البدائل الممكنة لحل المشكلة و تحقيق الهدف.

ب- النظرية السلوكية للقرار: لمتخذ القرار أفضليات خاصة به يتأثر بالعادات و التقاليد كما أنه يواجه نقص في المعلومات عن الموقف أو الحالة و عن البدائل الممكنة و نتائج كل بديل و في هذا الإتجاه ظهر مفهوم الرشد المحدود حيث يقوم المدير بالبحث عن الحلول المرضية، يكتفي بعدد محدد من البدائل و لكل منها عدد محدد من النتائج يتوافق مع الرشد المحدود.

ج نظرية القرار غير الرشيد: تفترض أن متخذ القرار غير رشيد في قراراته إتخذ القرار قبل دراسة البدائل المتاحة، يضع التبريرات التي إستند عليها في قراراته القرارات غير الرتبية لأن تكون غير رشيدة.

د- النظرية الموقفية في القرار: يقوم متخذ القرار بتغيير موقفه تبعا للمشكلة التي يواجهها و من أهم

العوامل التي يتأثر بها عند إتخاذ القرار مايلي:

- مشكلة القرار ووضوحها، درجة التعقيد فيها ووضوح الأهداف، القيود المالية و الزمنية.
- بيئة القرار و الظروف المحيطة.
- خصوصيات متخذ القرار مثل: معرفته، وعيه، إدراكه، دوافعه، شخصيته و سلوكه و هذه المؤثرات تؤثر على القرار و نضجه حيث تكون عملية إتخاذ القرار حصيلة المقارنة بين رغبة المدير بالقرار الصحيح و الكلفة الممثلة بالوقت و المال و الجهد و التأثيرات التي يسببها ذلك القرار.

### 2-3-3- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد تتخذ في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات تزيد من صعوبة و كلفة هذه العملية و بعض هذه العوامل هي داخل التنظيم (عوامل داخلية) و بعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية).

#### أولا -العوامل الداخلية (كاسر، 2006: 36-37)

و تتمثل بالعوامل التنظيمية و خصائص المنظمة و هي عوامل كثيرة نذكر منها:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد و الإدارات و الأقسام.
- درجة المركزية، و حجم المنظمة و درجة إنتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

#### ثانيا -العوامل الخارجية: (العيساوي، 2011: 26-27-28)

المؤسسة كنظام مفتوح فهي تؤثر و تتأثر بالمحيط الخارجي خاصة العوامل ذات طبيعة إقتصادية.

- **الندرة النسبية للموارد**: إن الموارد الإقتصادية تتصف بالندرة و المحدودية من جهة و ذات إستعمالات متعددة و متزايدة بإستمرار نظرا لاتساع النشاط الإقتصادي و هذا ما يستدعي الإدارة من إعتداد أسلوب المفاضلة و الإختيار.



## 2-3-4- الأساليب الكمية الحديثة لإتخاذ القرار:

من أهم الأساليب الكمية أو الرياضية التي إنتشر إستخدامها و ساهمت في تطوير المهارات الإدارية في إتخاذ القرارات: (العلاق، 2008: 172-177).

**أولاً - بحوث العمليات: Operation Research:** هي عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة. فالتقنيات الرياضية مثل البرمجة الخطية و تحليل المسار الحرج و نظرية إتخاذ القرار تساعد جميعا على تحديد الحل الأمثل لكثير من الاحتمالات، و بالدرجة الأولى فإن بحوث العمليات تجد مجالها التطبيقي الخصب في حل المشكلات الإدارية الأكثر تعقيد و حين لا تصلح لمعالجتها الأدوات الأخرى للدراسات الكمية، فهنا يلاحظ أن التصنيف البسيط للبيانات و تحليلها يعجز عن تعيين أفضل البدائل و بالتالي تظهر أهمية بحوث العمليات التي تسمح بإستخدام مقادير هائلة من البيانات، و بالتعبير عن العلاقات المتشابهة التي تربط بين عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي و ذلك على شكل نماذج رياضية و بحوث العمليات لا تعني إطلاقا تقديم قرارات جاهزة للمديرين و إنما هي مجرد أدوات مساعدة من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن الاستعانة بها في إتخاذ القرارات، و بالتالي فإن الهدف الحقيقي لبحوث العمليات هو تخفيض نسبة المخاطرة في إتخاذ القرارات.

**ثانياً- البرمجة الخطية: Linear programing:** هي تقنية رياضية لإستغلال الموارد المحدودة و الوصول إلى الهدف المسطر مثل: تخفيض التكلفة إلى أدنى حد أو تعظيم الربح حيث يعبر عن محدودية الموارد بقيود، و هذه الطريقة تتناول التقييم الكمي للبدائل لإختيار أفضلها.

## ثالثاً - تقليد الموقف أو المحاكاة Simulation

و هي تقنية للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد التي لا يمكن حلها بدقة بالتحليل الرياضي تشتمل هذه التقنية على إنشاء تاريخ حياة نموذجي لنظام يمثل المسألة الفعلية و قواعدها التشغيلية يتيح التنفيذ المتكرر لتقليد المواقف، مع تغير قواعد التشغيل في كل مرة، الاختيار الهادف إلى إكتشاف طرق تحسين أداء النظام نستخدم مثل تقنيات المحاكاة هذه عادة في فحص مسائل المخزون و الانتظار في الطابور.

و بقدر ما ينجح الباحث في بناء النموذج بحيث يطابق الواقع، و في تصور المتغيرات المؤثرة في الموقف و علاقتها المتشابهة و درجات تأثيرها بقدر ما يجد في أسلوب التقليد أداة فعالة لاختيار النتائج المترتبة على كل من البدائل المطروحة للبحث مما يساعد على التقليل من عنصر المخاطرة في إتخاذ القرارات.



**رابعاً - نظرية المباراة Game Theory:** تقنية تستخدم الاستنتاجات المنطقية لدراسة عواقب الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن أن يعتمدها اللاعبون المتنافسون و يمكن إستخدام نظرية المباراة لتمثيل المشكلات التي تواجه المشروع عند قيام عدد صغير من المتنافسين الذين يعتمد بعضهم على بعض بصياغة إستراتيجية سوقية. يحتاج أحد المحتكرين الأقلية لتقويم ردود فعل منافسيه تجاه سياساته التسويقية لضمان تقدير "مكسب" أي إستراتيجية تسويقية معينة.

- رغم أهمية الطرق الحديثة (الأساليب الكمية) في تسهيل عملية إتخاذ القرارات خصوصاً في المسائل المعقدة إلا أنه توجد عوامل تحد من كفاءة هذه الأساليب مثل: إرتفاع تكاليف الحاسوب، وجود فجوة بين الأخصائيين في الرياضيات و بين رجال الأعمال بالإضافة إلى أن هذه الأدوات الكمية تتطلب وجود ثروة من المعلومات و البيانات الدقيقة.....إلخ من هذه العوامل بالإضافة إلى أن ليست جميع القرارات الإدارية تتطلب هذه الأساليب الكمية فهناك من القرارات التي تستوجب طرق تقليدية لإتخاذها (أساليب كيفية) التي تعتمد على الخبرة السابقة و التجربة و التقدير الشخصي للإداريين التقليدي (إتباع القاعدة)، العصف الذهني،.....إلخ

- نستخلص من هذا المبحث أن عملية إتخاذ القرار محور نشاط الوظيفة الإدارية تتأثر بالظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة و التي قد تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة، ففي الآونة الأخيرة إزداد الإهتمام بعملية إتخاذ القرار نتيجة زيادة الاتجاه نحو حل المشكلات الإدارية بالطرائق العلمية المختلفة في الإدارة.

## **2-4- علاقة تكنولوجيا المعلومات الاتصال (Tic) بإتخاذ القرار:**

- إن أساس إتخاذ القرار في أي مؤسسة هو مدى توفر المعلومات و درجة الاستفادة من قيمتها و الطرق السليمة لايصالها لمتخذ القرار، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات بمختلف أنواعها (أجهزة، أنظمة مساندة القرار) على البيانات و تحويلها إلى معلومات دقيقة لتتناسق تكنولوجيا المعلومات مع تكنولوجيا الاتصال التي تعمل على نقل هذه المعلومات و القرارات.

## **2-4-1 دور المعلومات و الاتصال في إتخاذ القرار:**

### **أولاً - المعلومة وإتخاذ القرارات**

تشير الدراسات إلى أن (90%) من نجاح القرار يعتمد على المعلومات و (10%) على قدرات و مهارات متخذ القرار و من هنا يتضح أن نجاح عملية إتخاذ القرار مرتبط بتوفير المعلومات الملائمة و من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات المقدمة لمتخذ القرار: (الفي، 2012: 136 - 139).

أ: البعد الزمني: و يتضمن هذا البعد الجوانب التالية.

- 1- التوقيت: أي توفير المعلومات في الزمن المناسب لمتخذ القرار فقد تكون هذه المعلومات مفيدة في الزمن الحاضر و لكن قد تفقد أهميتها بعد زمن قليل.
  - 2- الحدثة: تلعب الحدثة دورا مهما في جودة المعلومات إذ نقل قيمتها بتقادمها.
- ب- بعد المضمون (المحتوى): و يضم الجوانب التالية.

- 1- الدقة: و يقصد به خلو المعلومات من الأخطاء حيث أن دقة المعلومات تساهم في جودة القرارات و تجنب القرارات الخاطئة و كثير من السلبيات (تكلفة، الوقت).
- 2- الصدق و الثبات: أي تكون المعلومات تمتاز بالصدق و الواقعية و تتطابق مع معطيات الواقع شكلا و مضمونا و توجهها.
- 3- الملائمة: لا بد أن تكون المعلومة ملائمة للموضوع و لها صلة بالمشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها.
- 4- الشمولية: أي قدرة المعلومة على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن الحقائق الظاهرة لموضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى يتمكن متخذ القرار من تأدية وظائفه المختلفة.

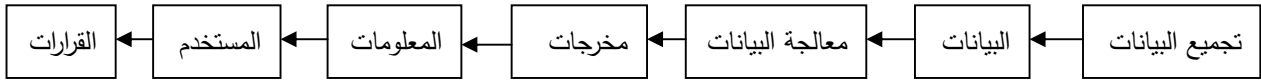
ج: البعد الشكلي

- 1- الوضوح: تقدم المعلومات بطريقة واضحة و خالية من الغموض للوصول إلى قرارات صائبة.
  - 2- التنظيم: تقديم المعلومات بترتيب و تنسيق كي يتم الاستفادة منها.
  - 3- المرونة: قابلية المعلومة على التكيف لأكثر من مستخدم و مع جميع أنواع القرارات.
  - 4- العرض: تعرض المعلومة بشكل مناسب (مختصرة، تفصيلية، في شكل جداول.... إلخ).
- تتمثل أهم الوظائف (إستخدامات) التي تقدمها المعلومات في إتخاذ القرار فيمايلي: (المشاقبة و العجلوني، 2011: 22).

- وصف المواقف و الأحداث المختلفة و المؤثرة على إتخاذ القرار.
- معاونة متخذ القرار على إتخاذ القرار و ذلك من خلال أسس المفاضلة بين الحلول و الاجراءات البديلة لاختيار أفضلها.
- توفير معلومات على الحوادث المستقبلية (تنبؤات) الأمر يساعد متخذ القرار على التخطيط.

• تقييم السياسات و القرارات لبيان مدى فعاليتها و كفاءتها لتوفير المعلومات اللازمة أما الدور الفعال الذي تلعبه المعلومات الإدارية بعد حوسبتها بإستخدام أجهزة الحواسيب المتطورة فقد أدت إلى زيادة المعرفة و تعدد البدائل أمام متخذ القرار و تقليل حالة عدم التأكد التي كانت تحيط في بيئة المنظمة المعنية و أهم ما يميز هذه المعلومات المحوسبة هو أنها كمية و قابلة للتحقق من صحتها، و بالتالي تزداد درجة فاعليتها في إتخاذ القرار كما تمثل قيمة المعلومات في نظرية القرارات الإدارية قيمة التغيير في القرار تبعا لتغير المعطيات المبنية على المعلومات فمن الأمور التي تعطي قيمة للمعلومة الادارية لإتخاذ القرار هو إحتمالية حدوث كل بديل، فهناك الكثير من البرامج الحاسوبية التي تراعي هذه العملية بدقة (جرادات و آخرون، 2009: 25 - 26).

### الشكل رقم (13): المعلومات و إتخاذ القرار.



المصدر: محمد الصيرفي، 2009، إدارة التكنولوجيا و المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: 188.

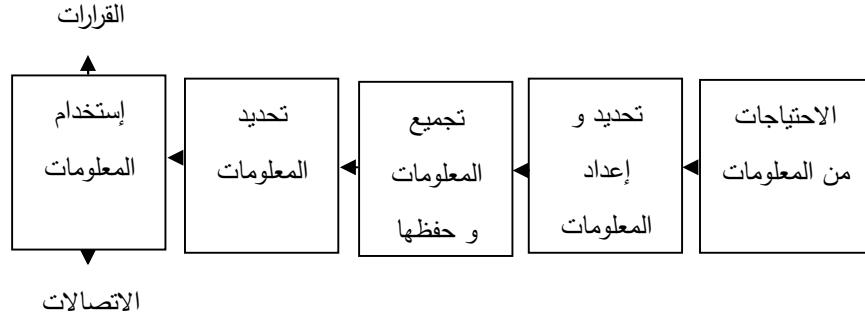
### ثانيا- الإتصال و إتخاذ القرار.

تظهر أهمية الاتصالات في منشآت الأعمال (خاصة الكبيرة منها) كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة أي عندما تكون مراكز إتخاذ القرار بعيدة عن مواقع التنفيذ و هذه المسافات تتطلب التقريب و التوصيل الجيد للبيانات و المعلومات و هذا ما يتحقق إلا بالاتصالات الفعالة و المرنة.

إن الاتصالات و القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية و يعتمد كل منها على الآخر و يتأثر به بمعنى أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات و القرارات تبرز في مدى الصلة بين العمليتين و خضوعها لظروف واحدة و القرار الإداري عادة ما يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف و هذا ما يزيد من فعاليات هذه القرارات. و لتوضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصالات و القرارات نجد أن الأولى هي التي تنقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لإتخاذ القرار، إن الانتقال السلس و السهل لهذه البيانات و المعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية و إذا لم تكن هذه القنوات بالقدر الكاف من اليسر و السهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره. (المصري، 2008: 231).

إن استخدام البيانات في الاتصالات و في إتخاذ القرار لا يمكن أن يتم بالحالة التي هي عليها هذه البيانات بل يجب إجراء عملية تبويب و تصنيف و معالجة و هي بذلك تتحول إلى معلومات صالحة للاتصال و إتخاذ القرار و من خلال الشكل أدناه و الذي يوضح كيفية توفير المعلومات للاتصال و إتخاذ القرار.

#### الشكل رقم (14): المعلومات و الاتصال و إتخاذ القرار.



المصدر: أحمد محمد المصري، 2008، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية: 211.

#### 2-4-2- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار

##### أولاً أهمية تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرار

إن أهمية الكبيرة لـ (IT) في عملية إتخاذ القرار جعلت "هربرت سايمون" وهو يناقش أثرها على الإدارة يذهب إلى القول: "أن قدرة المنظمة الإدارية على إتخاذ القرارات رشيدة تعتمد اعتماداً كاملاً على قدرتها على تطبيق تقنية المعلومات" (قوي، 2010: 87).

إذا كان الهدف في نهاية الأمر هو إتخاذ القرار، فإنه من المفروض أن يكون القرار بمثابة أفضل الخيارات المطروحة أو أحسن البدائل الممكنة وذلك بعد إجراء الدراسات الفنية للنتائج المترتبة لكل بديل أو إختيار من البدائل المتاحة و بإعتبار أن فاعلية القرار تمثل إختيار هذا القرار دون غيره فإن ذلك لا يتم إلا من خلال تكنولوجيا معلومات متطورة قادرة على المساندة في إتخاذ القرار.

إن قيمة المعلومة لمتخذ القرار ليست في وجودها فقط بل في توعيتها و وسيلة الحصول عليها وتوفيرها طبقاً للأغراض التي يحددها متخذو القرار، وأن تكون المعلومة واضحة ودقيقة ومناسبة بما يعاون في تحقيق أكبر إستفادة ممكنة ولعل هذه الحقيقة هي التي تؤكد أهمية وجود تكنولوجيا معلومات متطورة، إن حاجة المنشآت للمعلومات الإدارية المحسوبة مهما إختلف حجمها وإمكاناتها تكمن في درجة تطور تكنولوجيا

المعلومات لأن هذه الأخيرة توفر حاجة متخذ القرار من المعلومات اللازمة التي تعاونه في إتخاذ القرار (الفتي، 2012: 117-119).

### أ: استخدام الحاسوب في إتخاذ القرار.

الدور الكبير الذي يلعبه الحاسوب في عملية إتخاذ القرار بداية بمرحلة معالجة البيانات وذلك من خلال جمع البيانات من داخل وخارج المنظمة وتنظيمها وتخزينها فمعالجة البيانات هي عملية تجري على البيانات الخام بهدف نمذجتها أو إعادة ترتيبها وتنظيمها بشكل يجعلها مناسب للإستعمال في إتخاذ القرار ثم مرحلة إنتاج معلومات جديدة وفعلية وقابلة للإستعمال عند الحاجة وبعدها مرحلة إستخدام وتطبيق المعلومة في عملية إتخاذ القرار.

يلاحظ من الخطوات السابقة أهمية الحاسوب في إتخاذ القرار، إذن فعلمية إتخاذ القرار تبدأ بجمع البيانات ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات صالحة لإتخاذ القرار ويتم إعتداد الحاسوب في هذه العمليات لما يحققه من سرعة في الإنجاز والموثوقية، تقليل الوقت اللازم لإتخاذ القرار وتقليل التكاليف المادية، توفير المعلومات والقدرة على تحليلها وسرعة إسترجاعها في الأوقات المناسبة، تخزين كميات هائلة من البيانات والمعلومات وتحديثها بإستمرار بما يتوافق والأحداث لكي تستطيع الإستفادة منها وقت الحاجة، بالإضافة إلى قدرة الحاسوب في إقتراح أحسن البدائل (الشوايكة، 2011: 181-184-186).

نستنتج مما سبق أن المعالجة الآلية للبيانات وإختيار أفضل البدائل بإستعمال الحاسب الآلي سهل على المدراء إتخاذ وترشيد قراراتهم.

### ب- شبكة الإنترنت وإتخاذ القرار.

يكمن دور الإنترنت في عملية إتخاذ القرار من خلال وظائفها: (الفتي، 2012: 163).

- التواصل والتعاون: ويتم ذلك من خلال إستلام وتسليم الرسائل الإلكترونية والبيانات والمعلومات.
- الوصول إلى المعلومات: البحث عن الوثائق وقواعد البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجاز الهام في المؤسسة.
- التبادل بالتعاملات التجارية: المبيعات، شراء، الإعلانات وتأمين الخدمات.

## ثانيا- دور تقنيات الإتصال الإداري في إتخاذ القرار.

إن تكنولوجيا الإتصال أصبحت ضرورة حتمية في مختلف المؤسسات لما لها من دور فعال في تحقيق التقارب والتواصل في ما بين فروعها وأقسامها وذلك من خلال تبادل المعلومات والبيانات فيما بينها بكفاءة وفعالية وسرعة مما يضمن إتخاذ قرارات سليمة تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

فتقنيات الإتصال هي الأدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل وقت وبتكلفة منخفضة وبدقة أكثر لتصبح الإدارة في موقف يمكنها من إتخاذ قرارات سليمة، فالبيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الإتصال المختلفة هي أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة والعكس صحيح فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للإتصالات يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات وتصحيح الإنحرافات، وعليه فالإتصال الكفاء يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح ، فتكنولوجيا الاتصال هي شرطا أساسيا في مجال الإدارة فهي تساعد القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيههم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات وإتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

إن علاقة الإتصال بإتخاذ القرار تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليتته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الإتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات وهذه القرارات (طيش، 2008: 65-67).

فمن خلال ما سبق نأكد على وجود علاقة ترابطية بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الإتصال لخدمة إتخاذ القرار فلا يمكن للإداري الإستغناء على إحدهما كون الأولى تقوم بمعالجة البيانات لتصبح معلومات في حين تقوم الثانية بنقلها لمتخذ القرار .

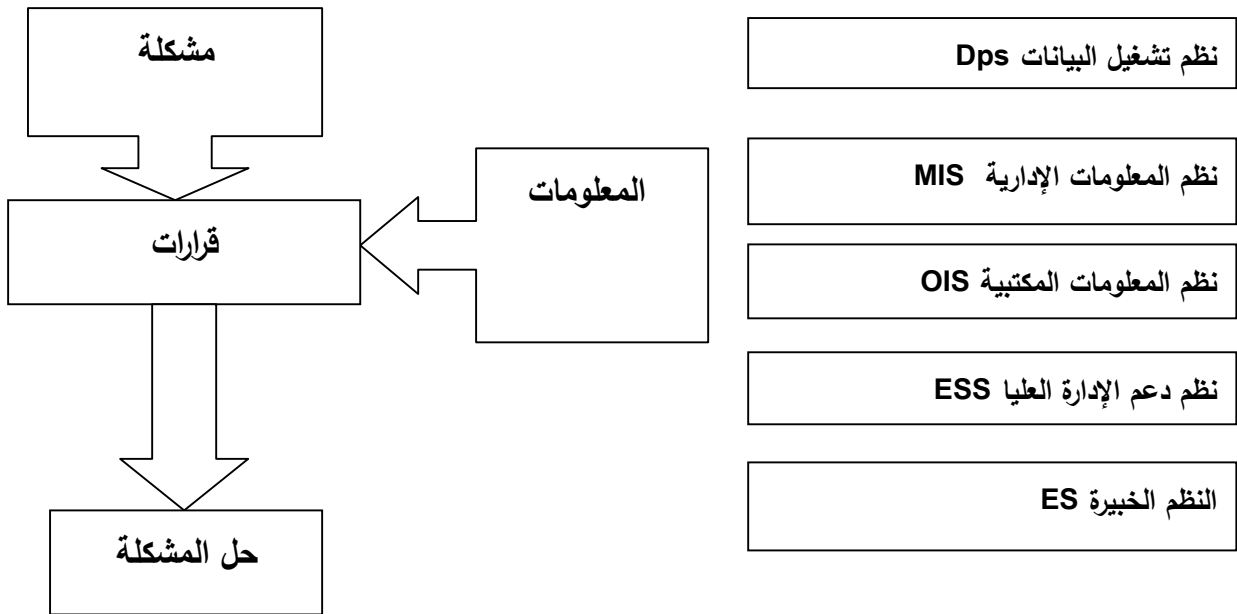
## 2-4-3- نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وإتخاذ القرار.

بينما فيما سبق (الفصل الأول في المبحث الثاني) مفهوم نظم المعلومات الإدارية المحسوبة "بأنها تلك النظم التي تتعامل مع كل أنشطة المعلومات وإتخاذ القرار المرتبطة بعملية المنظمة"، كما أن الهدف الأساسي من (CBIS) نظم المعلومات الإدارية المحسوبة هو إتخاذ القرار الإداري لحل المشكلات الإدارية، فهناك حاجة

إلى المعلومة الدقيقة بالوقت المناسب من حيث أنها تصف أزمنة مختلفة في الماضي والحاضر والمستقبل، كما أنها تصف العمليات الداخلية في المنظمة وترصد أحداث البيئة الخارجية.

أما الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية بعد حوسبتها باستخدام أجهزة الحواسيب المتطورة فقد أدت إلى زيادة المعرفة وتعدد البدائل أمام متخذ القرار (مساعدة متخذ القرار على إختيار أفضل البدائل المتاحة) وتقليل حالة عدم التأكد، كما أن هذه المعلومات المحسوبة (بإعتماد نظم مساندة إتخاذ القرار) تتميز بأنها كمية وقابلة للتحقق من صحتها وبالتالي تزداد درجة فاعلية هذه النظم في إتخاذ القرار (جرادات وآخرون، 2009: 21-25).

### الشكل رقم (15): نموذج نظم المعلومات المبنية على الحاسوب (CBIS)



المصدر: زياد مشاقبة، محمد العجلوني، 2011، إستخدامات حاسوبية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوردي، عمان، الأردن: 26.

لكن من بين عيوب نظم المعلومات الإدارية المحسوبة (CBIS) على إتخاذ القرار هو تعامل هذا النظام مع مشكلات روتينية مهيكلة بالإضافة إلى أنها طريقة يتم بها إدراج الكثير من النماذج محدودة الثقة (أي لا تبعث متخذ القرار لوضع ثقته بصحة هذه النماذج التي تمثل المشكلة) (القي، 2012: 113).

على عكس نظم دعم القرار (DSS) التي هي أحد تطبيقات الخبرة المعتمد على بناء نموذج رياضي يتضمن معلومات عن بدائل مختلفة لقرار معين حيث يقوم مستخدم النموذج بإدخال البيانات، ويقوم النظام بمقارنة هذه البيانات والتي تصف موقفا المطلوب إتخاذ القرار بشأنه ويعرض النظام أحسن البدائل على المستخدم.

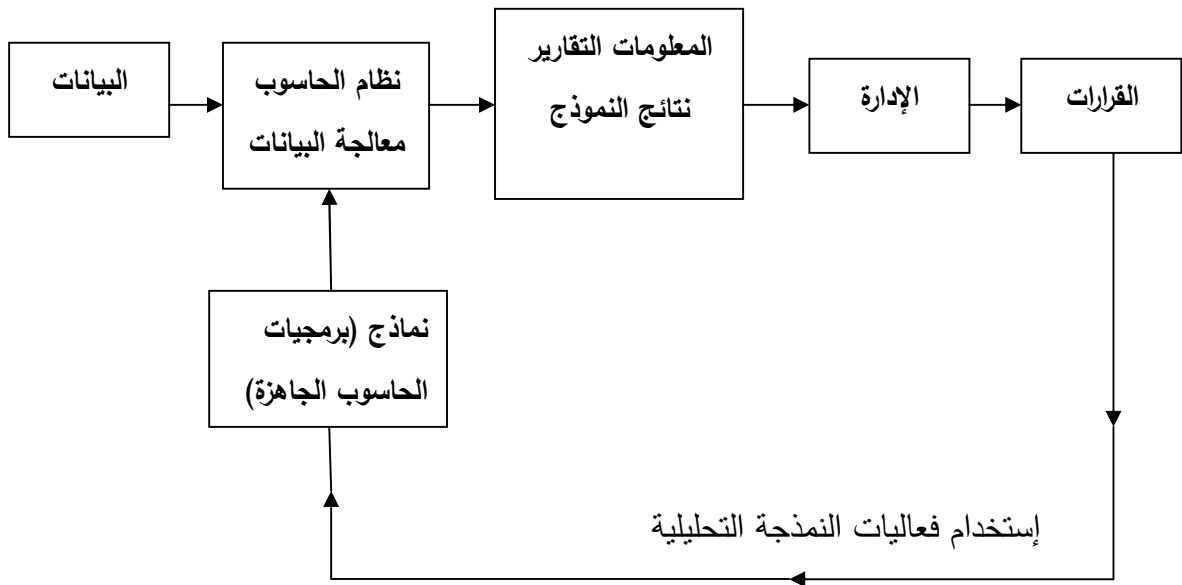
إنّ فإن نظم دعم القرار (DSS) هي نظم معلومات حاسوبية تفاعلية تساعد الإدارة على إتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية (على عكس CBIS) كما أنّها تعتمد على نماذج رياضية موثوق بنتائجها، وكذلك يوفر (DSS) دعماً للعديد من القرارات المتداخلة بمختلف مراحلها.

بالإضافة إلى أنّ نظم دعم القرار (DSS) مكيفة عبر الوقت، وسهلة الإستخدام وتحاول تحسين فعالية إتخاذ القرار (الدقة، الوقت، والجودة).

وعموماً فإنّ (DSS) يهدف إلى دعم إتخاذ القرار (إختيار أفضل البدائل) وذلك من خلال النماذج الرياضية المحسوبة (برمجيات جاهزة) (الصيرفي، 2007: 303).

يتضح مما سبق أنّ نظام دعم القرار هو نظام معلومات تطبيقي خاص بحل المشاكل الإدارية (شبه الهيكلية، وغير الهيكلية) ويقوم بعمليات تحليل قراراته بإستخدام منهجية (نماذج، برمجيات جاهزة) فهو يدعم كل مراحل عملية إتخاذ القرار ويدعم كل المستويات الإدارية للوصول إلى الحلول الفعالة والكفأة للمشاكل الصعبة.

#### الشكل رقم (16): نظام دعم القرار.



المصدر: محمد الصيرفي، 2007، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي،

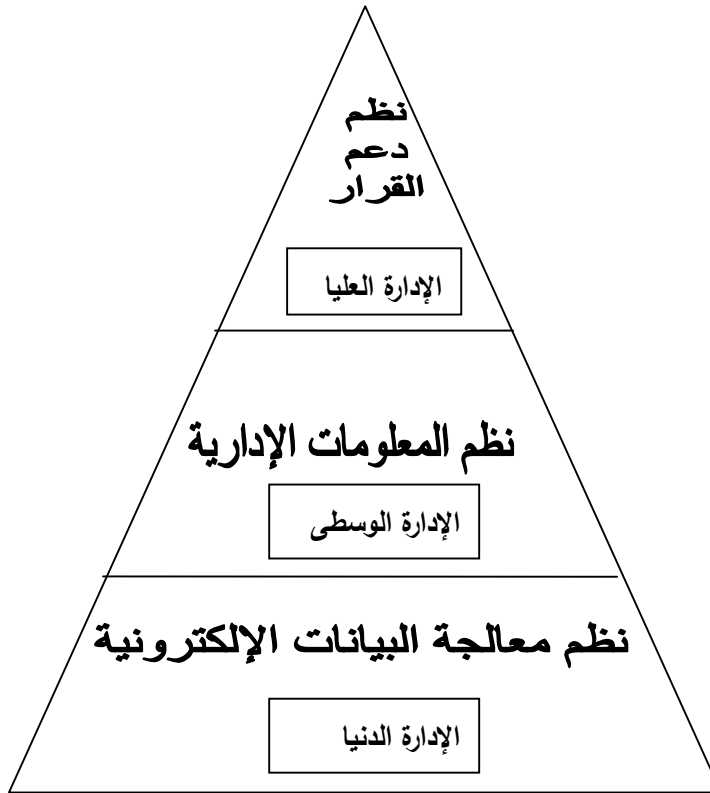
الإسكندرية: 340.

بالإضافة إلى أنّ هذه النظم (نظم دعم القرار DSS) هي موجهة للإدارة العليا لما لها من أهمية في مساعدة المدير متخذ القرار على إختيار أفضل القرارات كما أنّها تكون تحت سيطرة المدير فهي تدعم عملية إتخاذ القرار لا إستبدال صاحب القرار، فهذا النظام (DSS) يقوم بمعالجة البيانات وتحليل المواقف ونمذجة القرارات، لأنه يتوفر على برامج التحليل المالي والرياضي ونماذج المحاكاة والتنبؤ وأجهزة وبرمجيات الرسوم



البيانية وتشمل نظم الإستفسار الخاصة بقواعد البيانات ومولدات التقارير بالإضافة إلى لغة البرمجة، فهي توفر للمدير متخذ القرار إمكانيات هائلة للقيام بعمليات الإستفسار، التقارير والأشكال البيانية وبالتالي إتخاذ القرارات بطريقة سريعة وفعالة والميزة التي جعلت (DSS) أكثر فعالية فيما يخص حل المشاكل (إتخاذ القرارات شبه الهيكلية وغير المهيكلة) التي تواجه الإدارة العليا هي إمكانية التحكم وإستمرار في هذا النظام (DSS) للإستجابة لتغيرات بيئته (الخفاق والعتيبي، 2012: 88-89-104-106).

**الشكل رقم (17): النظم التي تخدم المستويات الإدارية.**



المصدر: مها مهدي الخفاق وغسان أحمد العتيبي، 2012، نظم دعم القرار والنظم الذكية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن: 106.

## 2-4-4- المعوقات التي تواجه إتخاذ القرار مع (Tic) في المؤسسة:

تتعدد المشاكل و المعوقات الإدارية التي تعترض عملية إتخاذ القرار و اهمها ناجم عن المعلومات و الإتصالات و تتلخص فيمايلي: (طيش، 2008: 43)

- ان صعوبة استخدام قنوات و أدوات الإتصال المختلفة يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات و المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرار بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب و بالتالي تصبح القرارات أقل حكمة.

- الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض لكثرة التراكمات و التأخيرات.

- كما يؤدي قلة الإتصال (عدم كفاءة الاتصال) إلى تشتت أقسام و وحدات الإدارة و هذا يؤثر على فعالية القرارات الإدارية.

- إن عدم توفر المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بسبب سوء إستخدام تكنولوجيا المعلومات (أي عدم معالجة البيانات بشكل صحيح)، و إن سلامة و فعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على دقة و كفاءة المعلومات.

- كما يتأثر القرار بوقت جمع و معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات، فدور (Tic) هو السرعة و إختصار الوقت في إتخاذ القرار و بالتالي من المهم إتخاذ القرار الصائب و الأهم هو إتخاذه في الوقت المناسب و إلا سوف تقل أهميته نتيجة عدم كفاءة تكنولوجيا المعلومات (عدم كفاءة إستعمالها).

## خاتمة الفصل:

إن جميع العمليات الإدارية قائمة بالدرجة الأولى على إتخاذ القرار فهو محور الإدارة و عليه يجب تطوير أساليب إتخاذه فهذا التطور سينعكس على جميع العمليات الإدارية الأخرى.

فقدرة المؤسسة على إتخاذ القرارات يتوقف على قدرتها على التحكم في أساليبه الخاصة خاصة تلك التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فالمعلومة هي قاعدة إتخاذ القرار و حصول متخذ القرار على معلومات دقيقة ما يكون إلا بتوفير تقنيات المعلومات تساعده في معالجة عدد هائل من البيانات و نقل هذه المعلومات بواسطة تكنولوجيا الاتصال إلى مراكز إتخاذ القرار و لا ينحصر دور (Tic) في معالجة و نقل المعلومات فقط، حيث تطورت أساليب إتخاذ القرار و أصبحت تعتمد على الحاسوب مما سهل عملية إختيار أفضل البدائل المتعددة أمام متخذ القرار، و بالرغم من هذا التطور الهائل فإنه لا يعني أن هذه التكنولوجيات تحل محل متخذ القرار إنما تساهم في دقة و سرعة إتخاذ القرارات في ظل التغيير السريع لمحيط المؤسسة.

فتبقى القدرة البشرية لمتخذ القرار كالحدس و الخبرة و الأحكام الشخصية تلعب دورها في إتخاذ القرار، فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (Tic) رغم آثارها الايجابية الكبيرة لا تخلو من العيوب و النقائص.

## مقدمة الفصل:

إستعراضنا في الجانب النظري لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (Tic) أهميتها في المؤسسة و أنواعها بالإضافة إلى إتخاذ القرار و أساليبه، كما قمنا بدراسة نظرية حول العلاقة بين المتغيرين (إتخاذ القرار و Tic) سنحاول في الجزء التطبيقي إسقاط هذه الدراسة النظرية على واقع إستخدام (Tic) و مدى أثرها على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

و لقياس هذا الأثر أبيننا أن نقوم بدراسة مقارنة بين بنكي الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" و البنك الوطني الجزائري "BNA"، كون القطاع البنكي هو الآخر متفتح يؤثر و يتأثر بمختلف العوامل المحيطة به الداخلية و الخارجية و نقصد هنا التطور التكنولوجي.

و عليه سنتناول في هذا الفصل النقاط الأساسية التالية:

- تقديم كل من البنكين "BADR" و "BNA"
- دراسة واقع إستخدام (Tic) في كلا من البنكين.
- مقارنة مدى تأثير (Tic) على عملية إتخاذ القرار في كلا من البنكين.

### 3- المنهجية

#### 3-1-مجتمع الدراسة:

#### 3-1-1- تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أقدم البنوك التجارية في الجزائر و أكثرها نشاطا و سنقوم فيمايلي بتقديم الإطار العام للبنك.

أنشأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية في إطار سياسة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري التي تبنتها الدولة ليصبح BADR وفقا للمرسوم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.220.000.000 دج مقسمة إلى 2200 سهم بقيمة 1000.000 للسهم الواحد.

فقد أصبح BADR ذو شخصية معنوية يقدم عمليات إستقبال الأموال من الجمهور و منح القرض و كذلك وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن، و لقد كانت الغاية من إنشائه هي تمويل قطاع الفلاحة و ترقية العالم الريفي و دعم نشاطات الصناعة التقليدية و الحرفية.

بدأ ال BADR نشاطه بـ 140 وكالة كانت تابعة للبنك الوطني الجزائري و لقد أصبح أكثر انتشارا على المستوى الوطني بأكثر من 300 وكالة و 39 وكالة جهوية توظف حوالي 7000 إطار و موظف و هذا ما جعله الأول على المستوى الوطني و يضمن هذا البنك تمويل لأكثر من 300 ميدان من قريب أو من بعيد من القطاع الزراعي و مشتقاتها، الصيد البحري، صناعة المواد الغذائية.....إلخ.

و مع العلم أن المقر الرئيسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية هو الجزائر العاصمة بـ 17 شارع العقيد عميروش، فقد شهد ال BADR ثلاثة مراحل و هي:

أ- **مرحلة 1982-1990:** إنصب جل اهتمام البنك في هته الفترة على تحسين موقعه في السوق البنكي و محاولة فرض وجوده ضمن القطاعات الريفية و العمل على ترقبته من خلال تكثيف الوكالات البنكية من المناطق ذات الطابع الفلاحي فمع مرور الزمن إكتسب البنك سمعة طيبة و تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي و الصناعات الغذائية.

ب- **مرحلة 1991-1999:** بعد صدور قانون النقد و القرض و الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك حيث أصبح ال BADR كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض و

تشجيع الادخار بالفائدة و بدون فائدة، كما وسع نشاطه إلى مجالات أخرى كقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

فقد شهدت هذه المرحلة إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي حيث تم تطبيق نظام "SWIFT": للتحويل الآلي للأموال و تسهيل معالجة و تنفيذ عملية التجارة الخارجية و إعتقاد نظام "SYBU" و مختلف لواحقه بهدف تسريع أداء مختلف العمليات البنكية في سنة 1992 و في نفس السنة تم إعتقاد نظام محاسبي جديد إلى جانب تعميم إستخدام تقنيات الإعلام الآلي، و في 1994 طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في بطاقة السحب و الدفع، 1996 إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية في أقل وقت و في 1998 بداية العمل ببطاقة السحب بين البنوك.

**ج- مرحلة 2000 - 2006:** قام بنك الـ BADR بتسطير برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصرنة البنك و تحسين أدائه و تطوير منتجاته و خدماته ففي سنة 2000 وضع مخطط ترقوي لبلوغ البنك المعايير العالمية و قام بإستكمال تعميم "SYBU" و في 2002 تم إدخال تقنية جديدة ساهمت في تسهيل العديد من العمليات البنكية بعد أن كان وقت تحصيل الشيكات يستغرق 12 يوم أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكاتهم في فترة وجيزة و في نفس السنة تم نشر الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقة الدفع، كما تم إطلاق موقع خاص بالبنك على شبكة الأنترنت في 2004/09/07 .

و في سنتي 2005 و 2006 شهدت الـ BADR عمليات سحب من خلال الشبايك الآلي للأوراق النقدية و تم تعميمها في مختلف الوكالات عبر التراب الوطني.

إن لبنك الفلاحة و التنمية الريفية عدة مهام يسعى من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف فيقوم بمعالجة كل عمليات قروض الصرف و الخزينة و منح قروض متوسطة و طويلة الأجل و إستقبال الودائع لأجل و تحت الطلب، ضمان ترقية النشاطات الفلاحية و الحرفية كما يقوم بتنمية الموارد و إستخدامات البنك من خلال ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار و المساهمة في تسهيل عمليات التجارة الخارجية من خلال فتح تحصيلات و إتمادات مستندية بالإضافة إلى إعادة تنظيم إدارة القروض و تطوير قدرات تحليل المخاطر.

فمن خلال هذه الأعمال التي يقوم بها البنك يطمح إلى تحسين نوعية و جودة الخدمات البنكية و خلق تواصل و علاقة جيدة مع العملاء و تنمية التجارة من خلال بحث تقنيات إدارية جديدة، تطوير العمل البنكي و جعله أكثر مردودية بالإضافة إلى التسيير الصارم للخزينة بالدينار و العملة الصعبة.

حيث ستنتم الدراسة التطبيقية في BADR وكالة شلغوم العيد وهي وكالة تحملو رقم 883 وهي وكالة جهوية تأسست رسميا في 13 مارس 1983 ، لكت كانت وكالة تابعة للبنك الوطني الجزائري BNA وفي إطار سياسة إعادة هيكلة BNA التي تينتها الدولة لتصبح تابعة لBADR





### 3-1-2: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري "BNA"

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال، فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

أنشأ البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تدير بواسطة القانون الأساسي لها و التشريع التجاري و التشريع الذي يخص الشركات الخفية.

على الرغم من تأسيس "BNA" كشركة وطنية برأسمال قدره 20 مليون دج إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية و ذلك من خلال فتح المجال للجمهور بالمساهمة في رأسمال بمعدل قدره 5% و يمكن أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة.

حيث تم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة بحلول عام 1970 أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة.

يسير جميع البنك من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الاستغلال و الاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصادية في جميع القطاعات كالصناعة، التجارة، الزراعة..... إلخ، كما أنه يستخدم كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي، كما يمكنه القيام بتمويل التجارة الخارجية، إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية، التدخل في عمل الصرف الآني و الأجل..... إلخ.

و حتى سنة 1982 قام "BNA" بكل الوظائف كأى بنك تجاري و كان له الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي و القروض.

و في 16 فيفري 1989 أصبح "BNA" مؤسسة عمومية إقتصادية على شكل شركة بالأسهم تدير وفقا للقوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 ل 12 جانفي 1988 و قانون 88-119 ل 21 جوان 1988 و قانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 بالقانون التجاري.

و يتواجد مقر البنك الوطني الجزائري بالجزائر ب 8 شارع شي غيفارة و حددت مدته ب 99 سنة إبتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

و ينقسم رأسمال "BNA" إلى ألف سهم قيمة كل سهم مليون دج موزعة بين:

- 1- من 1 إلى 350 مكتتب فيها من صندوق المساهمة "وسائل الانتاج"
  - 2- من 351 إلى 700 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة "محروقات، المناجم، الهيدروليك"
  - 3- من 701 إلى 900 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعات الغذائية".
  - 4- من 901 إلى 1000 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعات المختلفة".
- كما يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام كل بنك يستلم الودائع من الجمهور و يقوم بالخدمات المهنية للمؤسسات و التعامل مع كل البنوك التجارية المتعارف عليها في المهنة البنكية و كل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية و عمليات القرض طبقا لقانون النقد و القرض و عموما يمكن تلخيص أهم وظائف البنك فيما يلي:

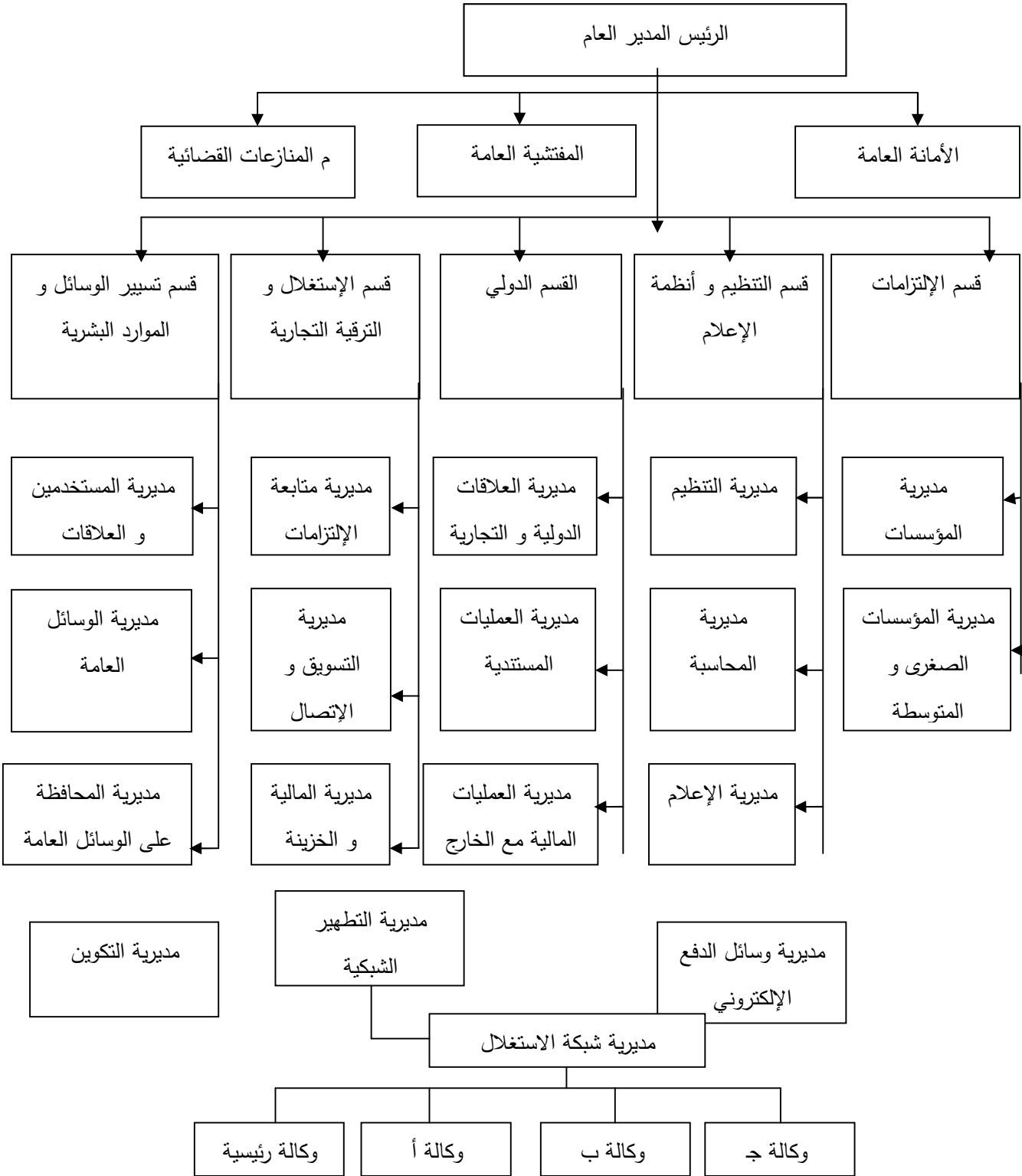
- تقديم خدمات مالية للأفراد و المؤسسات و منح القروض (طويلة، متوسطة، قصيرة الأجل).
- تحصيل الودائع البنكية الخاصة بالصرف و القرض.
- تمويل التجارة الخارجية.
- خصم الأوراق المالية و التجارية.
- إيجار الصناديق الحديدية بمقابل.
- تقديم خدمات الوساطة في عمليات الشراء و البيع و الاكتتاب في السندات العامة و الأسهم
- معالجة كل عمليات التبادل على الحساب أو لأجل و كل أنواع القروض، الرهن الحيازي و تحويلات العملة الأجنبية.

و من خلال هذه الوظائف يسعى البنك "BNA" لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية.
- إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية.
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة.
- إحتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي.
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الإقتصادية.

ولقد خصصنا هذه الدراسة في BNA"وكالة ميلة

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي للـ "BNA".



المصدر : وثائق مقدمة من طرف البنك "BNA"

### 3-2- أداة الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة بالدرجة الأولى على الاستبيان و الحوار مع موظفين المؤسسات، و تعد استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية في جمع البيانات حيث وزعت 30 إستمارة على الأفراد العاملين بمؤسستي "BADR" و "BNA" من أجل إجراء دراسة مقارنة إذ بلغت الاستثمارات المرجعة بـ 24 إستمارة.

تضمنت إستمارة الاستبيان جزئين هامين هما:

- **الجزء الأول:** و يتضمن أسئلة متعلقة بالمعلومات التعريفية الشخصية و التي تساعدنا في تحليل البيانات مثل: العمر، المستوى التعليمي، الحصول على شهادة إعلام آلي (إجراء تكوين في مجال الإعلام الآلي).

- **الجزء الثاني:** يتضمن أسئلة متعلقة بالموضوع محل الدراسة حيث تنوعت الأسئلة من أسئلة مغلقة و تحوي:

- أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المستعملة في المؤسسات.

- الطرق الأكثر تأثيرا في عملية إتخاذ القرار في المؤسسات.

و أسئلة مفتوحة حيث يقوم العامل بإبداء رأيه و إعطاء ملاحظاته و افكاره حول واقع إستخدام (Tic) في المؤسسة العامل بها و مدى تأثير هذه التكنولوجيا في عملية إتخاذ القرار، و إلزامية تكوين العنصر البشري.

بالإضافة إلى أسئلة شبه مفتوحة و يقوم العامل بإختيار الإجابة التي يراها مناسبة مع تبرير أسباب هذا الإختيار مثل:

تفضيل إستعمال (Tic) في أداء مهامه (خاصة إتخاذ القرار) أم لا

و ما هي الأسباب حيث يذكر العامل الآثار الايجابية و السلبية لـ (Tic) على عملية إتخاذ القرار.

#### 4- تحليل نتائج الدراسة

#### 4-1- المعلومات الشخصية (تعريفية):

الجدول رقم 1: النسب المئوية التي تعكس المعلومات التعريفية للمؤسستين

BNA		BADR		المؤسسة	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإختيارات	
16.66%	2	58%	7	20 - 40 سنة	العمر
33.33%	4	42%	5	40 - 50 سنة	
50%	6	-	-	أكبر من 50 سنة	
-	-	-	-	متوسط	المستوى التعليمي
75%	9	-	-	ثانوي	
25%	3	100%	12	جامعي	
-	-	16.66%	2	متحصل	شهادة إعلام آلي
100%	12	83.33%	10	غير متحصل	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الموظفين في مؤسسة "BADR" تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 40 سنة) بنسبة 58% و هذا يعني أن هذه المؤسسة تتبع سياسة تشييب الإطارات، حيث أن كل الموظفين (عينة الدراسة) متخرجون من الجامعة منهم 16.66% متكونين في مجال الإعلام الآلي. بالإضافة إلى أن هذه الفئة لها مستوى علمي و تقني (إعلام آلي) يتماشى و متطلبات الإدارة فهي الأكثر ميولا و إستعمال للتكنولوجيات.

أما بالنسبة لمؤسسة "BNA" نلاحظ أن الفئة الأكثر توظيف فيها هي أكبر من 50 سنة بنسبة 50% و هذا يعني أن المؤسسة تحاول الاستفادة من الإطارات ذوي الخبرة و التجربة في مجال الإدارة و هم غير متحصلون على شهادة إعلام آلي فهذه الفئة أقل تأقلمًا مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

## 2-4: للمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة

### 1-2-4 أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إستعمال في المؤسستين:

#### الجدول رقم 2 : النسب المئوية لأنواع TIC الأكثر إستعمالا في المؤسستين

BNA		BADR		المؤسستين	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة	التكرار	الإختيارات	
-	-	-	-	الحواسيب الصغيرة	تكنولوجيا المعلومات
100%	12	100%	12	الحواسيب المتوسطة	
-	-	-	-	الحواسيب الكبيرة	
100%	12	16.66%	2	الانترنت	تكنولوجيا الاتصال
-	-	75%	9	الانترانت	
-	-	-	-	الإكسترانت	تكنولوجيا الاتصال
41.66%	5	100%	12	الهاتف	
-	-	100%	12	الفاكس	
100%	12	-	-	البريد الإلكتروني	تكنولوجيات أخرى
-	-	-	-	-	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتادا على بيانات الاستبيان

من نتائج الجدول و الذي يلخص أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (Tic) الأكثر إستخداما في مؤسستي "BADR" و "BNA" حيث نلاحظ أن كلتا المؤسستين يتوفران على تكنولوجيا المعلومات (المكونات المادية) متمثلة أساسا في الحواسيب المتوسطة.

أما بالنسبة للمكونات اللامرئية و الشبكات الحاسوبية نجد أن:

مؤسسة "BADR" هي أكثر إستخداما لشبكة الانترانت (Intranet) بنسبة 75% أما الأنترنت فتستغل نسبة 16% على عكس مؤسسة "BNA" و التي تعتمد 100% على شبكة الانترانت فقط، كما نلاحظ أن كلتا المؤسستين لا تستخدمان شبكة الإكسترانيت.

و منه نستنتج أن BADR و التي تعتمد بشكل كبير على الشبكة المحلية الداخلية و التي تربط كل أقسام و مستويات المؤسسة و تحتوي مواضيع و معلومات.

خاصة بالمؤسسة و هو ما يبين أن "BADR" تعتمد طريقة مثالية لأداء العمل الجماعي بسهولة و سرعة. بينما مؤسسة "BNA" تعتمد كل الإعتماد على الأنترنت كمصدر لتوفير مختلف المعلومات و تضمن التفاعل داخليا و خارجيا (مع المؤسسات الأخرى و زبائنها و مرتقبيها).

أما تكنولوجيا الاتصال الأكثر توفرا و إستخداما في المؤسستين:

نجد "BADR" يعتمد 100% على الهاتف (كون هذا الأخير ينقل المعلومات و البيانات و حتى القرارات في شكل صوت) و الفاكس و لأنه يتم عن طريقه تبادل المعلومات في صورة وثائق.

و نجد "BNA" تستخدم و بنسبة كبيرة البريد الالكتروني يعني أنها تستفيد من مزاياه فهو ينظم مخزون المنظمة من الرسائل وفقا لأهدافها.

#### 4-2-2- الطرق الأكثر تأثير في عملية إتخاذ القرار في المؤسستين:

الجدول رقم 3 : النسب المئوية الطرق الأكثر تأثيرا في المؤسستين

BNA		BADR		المؤسستين	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاختيارات	
83.33%	10	100%	12	آلية (إلكترونية)	الطرق الأكثر تأثيرا
16.66%	2	25%	3	يدوية (تقليدية)	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستبيان

بملاحظة الجدول أعلاه نجد:

إتخاذ القرار في مؤسسة BADR يتأثر بالطرق الآلية و الطرق اليدوية و لكن الأكثر تأثيرا هي الطرق الآلية (التكنولوجيات) و ذلك نسبة 100% و في نفس الوقت تتأثر كذلك بالطرق اليدوية (التقليدية) بنسبة 25%.

أما مؤسسة BNA فإن عملية إتخاذ القرار تتأثر بالطرق آلية بـ 83% و الطرق اليدوية بـ 16%، و عليه نستنتج أن في كلتا المؤسستين BADR و BNA تتأثر عملية إتخاذ القرار بالطرق الآلية (الالكترونية) أكثر منها بالطرق اليدوية حيث تفضل جل العمال في مؤسسة BADR إستعمال هذه الطرق (آلية).

لأنها تلعب دورا أساسيا و هاما في جميع وظائف الإدارة و هي فعالة في إتخاذ القرار كونها تتميز بالسرعة في الأداء و الدقة و التسهيل في إتخاذ القرارات و الشفافية بالإضافة إلى التكاليف المنخفضة، كما يفضل بعض العمال في نفس الوقت الوسائل التقليدية بنسبة 25% كون الطرق الآلية لا تخلو من بعض النقائص و التي يمكن أن تتعكس سلبا على عملية إتخاذ القرار (مثل حدوث خلل تقني، ضعف وسائل الصيانة، عدم السيطرة الكاملة على الطرق الآلية).

أما موظفي مؤسسة BNA أغلبهم يفضل الطرق الآلية و لكن هناك نسبة قليلة تميل إلى الطرق التقليدية في عملية إتخاذ القرار، ربما لعدم التحكم و المعرفة الكامل بوسائل الإعلام الآلي.

#### 4-2-3 النسب المئوية المقدرة من طرف العمال (تقدير شخصي) و التي تعكس دور تكنولوجيا

#### المعلومات و الاتصال (Tic) في إتخاذ القرار:

الجدول رقم 4 : المتوسط الحسابي للنسب المئوية المقدرة من طرف عمال المؤسستين

BNA	BADR	المؤسسة	
$\bar{X}$	$\bar{X}$	الإختيارات	
78.33%	87.5%	نسبة نجاح عملية إتخاذ القرار	تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
21.67%	12.5%	نسبة فشل عملية إتخاذ القرار	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستبيان

من خلال هذا الجدول المتضمن للنسب المئوية المقدمة من طرف موظفي المؤسستين نلاحظ:



أن مؤسسة BADR تتأثر أكثر بإيجابيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مقارنة بمؤسسة BNA و يظهر هذا في متوسط نسب نجاح عملية إتخاذ القرار بتطبيق (Tic) لمؤسسة BADR و تقدر بـ 87.5%.

أما في مؤسسة BNA تقدر نسبة نجاح عملية إتخاذ القرار بإعتماد (Tic) بنسبة 78.33%.

#### 4-2-4- درجة تطبيق (Tic) في عملية إتخاذ القرار بكفاءة و من طرف جميع العمال:

##### الجدول رقم 5: النسب المئوية لدرجة تطبيق (Tic) في المؤسستين

BNA		BADR		المؤسسة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإختيارات
8.33%	1	58.33%	7	نعم، تطبق بكفاءة
91.66%	1	41.66%	5	لا، تطبق بكفاءة

##### المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ أن العمال في مؤسسة BADR يطبقون (Tic) بكفاءة أكثر في عملية إتخاذ القرار و نسبة 58.33% على عكس BNA فإن استغلال هذه الوسائل (Tic) في إتخاذ القرار من طرف عمالها يكون بأقل كفاءة و هو ما تعكسه النسب المسجلة في الجدول 8.33% و يرجع هذا لعدم وجود تقنيات و مستويات تعليمية اللازمة لذلك، و لهذا يستوجب إستخدام (Tic) تأهيل و تدريب جميع العمال لكي تكون سببا في تسهيل و ترشيد عملية إتخاذ القرار و ليس سببا في عرقلتها.

##### مقارنة عامة : تحليل العام للجزء التطبيقي

من خلال النتائج العامة المستخرجة من الاستبيانات المقدمة لمؤسستي " BADR " و " BNA " نستخلص مايلي: هناك فرق متفاوت بين بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة شلغوم العيد و للبنك الوطني الجزائري لوكالة ميلة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في عملية إتخاذ القرار، و نلتمس هذا الاختلاف في مدى نجاح عملية إتخاذ القرار نتيجة تطبيق (Tic).

حيث نجد مؤسسة "BADR" أكثر كفاءة في تطبيق هذه الوسائل (Tic) في مجال الإدارة ربما لأنها توظف إطارات شابة جامعية متأقلمة و التطورات التكنولوجية (خاصة في مجال الإعلام الآلي و الاتصالات) كما تحبذ هذه الفئة العمليات الآلية أكثر لسرعتها و نجاعتها.

و بالمقابل نجد مؤسسة "BNA" هي الأخرى تتوفر على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و لكن يكمن الاختلاف بينها و بين سابقتها "BADR" في كفاءة إستخدام هذه الوسائل في عملية إتخاذ القرار، ربما لعدم تأقلم إطاراتها مع عصر الرقمنة و عدم توفر المعرفة الكاملة بهذه الوسائل كون معظمهم أكبر من 50 سنة و يرو أن الطرق التقليدية مثل (الخبرة، التجربة، الاستشارة) هي الأخرى لها دور فعال في عملية إتخاذ القرار.

و على العموم و من خلال ملاحظتنا أثناء مدة التريص في المؤسستين و المعلومات المقدمة لنا نجد أن المؤسسة الجزائرية تحاول مواكبة العصر بإقتنائها مختلف تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و فتح المجال للفئة الأكثر تأقلمًا مع متغيرات العصر و إعطاء الفرص للتكوين (في مجال الإعلام الآلي و صيانتها)، فهي تفرض على العمال إستعمال هذه الوسائل لما لها من أهمية و فعالية على جميع العمليات الإدارية و خاصة إتخاذ القرار. كما يؤكد لنا الإداريون في كلتا المؤسستين "BADR" و "BNA" خاصة منهم المخضرمون (الذين شهدو فترة ما قبل عصرنة الإدارة الجزائرية و فترة إدخال هذه التكنولوجيات للإدارة) على القفزة النوعية الكبيرة التي خطتها المؤسسة الجزائرية بإدماجها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال كعنصر يؤثر في عملية إتخاذ القرارات، و بالرغم من كل هذا فهناك الكثير من العيوب و النقائص الخاصة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (مؤسستين محل الدراسة) فهي لا تستغل 100% في إتخاذ القرارات بمختلف أنواعها (تنفيذية، تكتيكية و إستراتيجية)، فقد يقتصر دورها على القرارات الروتينية و قرارات الإدارة السفلى (قرارات تنفيذية) و القرارات التكتيكية فقط على الرغم من أن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (خاصة فيما يخص البرامج و الأنظمة المساندة لإتخاذ القرار) و التي تلعب دور كبير جدا و فعال على مستوى القرارات الإستراتيجية، فهذه التكنولوجيا (الأنظمة و البرامج) تساعد متخذ القرار على إختيار أفضل البدائل المتاحة له.

حيث نلاحظ في المؤسسة الجزائرية (مؤسستين محل الدراسة) عدم الإعتماد على هذا النوع من التكنولوجيا و مازالت تتخذ القرارات على مستوى الإدارة العليا (قرارات إستراتيجية) بطريقة تقليدية.

## خاتمة الفصل:

بهذه الدراسة المتواضعة نكون قد وقفنا على مختلف أنواع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال (Tic) المستخدمة في مؤسستي "BADR" بنك الفلاحة و التنمية الريفية و "BNA" البنك الوطني الجزائري.

حيث نجد و بصفة عامة تطبيق (Tic) في مجال إتخاذ القرار محتشم في المؤسسة الجزائرية مقارنة بالتطورات العالمية خاصة في ظل المنافسة الشرسة، فعليها النهوض أكثر بعملية إتخاذ القرار لأنها جوهر الإدارة و ذلك بالإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و جميع مستويات الإدارة.

## 5- نتائج و توصيات:

### 5-1- نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا للجزء النظري و الذي بينا فيه مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (Tic)، و مفهوم إتخاذ القرار أهميته و أساليب إتخاذه حيث توصلنا إلى وجود علاقة ترابطية متكاملة بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال فهما وجهان لعملة واحدة حيث نجد تكنولوجيا المعلومات تعالج البيانات و تخزين المعلومات في حين تقوم تكنولوجيا الاتصال بإيصالها لمتخذ القرار، فأساس إتخاذ القرار هو توفر المعلومات الملائمة (و ذلك من خلال الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات) و في الوقت المناسب (عن طريق تكنولوجيا الاتصال) و إلا فقدت المعلومات قيمتها و بالتالي إتخاذ قرار غير رشيد أو تصبح المعلومة غير مهمة (فوات الأوان).

و بالتالي عملية إتخاذ القرار تتأثر بالدرجة الأولى على حسن تطبيق (Tic) بمختلف أنواعها (أجهزة مادية، برامج و أنظمة و شبكات الاتصال) في المؤسسة.

أما الجزء التطبيقي الذي أردنا من خلاله توضيح واقع إستخدام (Tic) في عملية إتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية و بالضبط في بنكي الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" و البنك الوطني الجزائري "BNA" حيث قمنا بدراسة مقارنة تم من خلالها التوصل إلى:

- توفر وسائل (Tic) الأساسية في عمل الإدارة لدى كل من البنكين مثل (الحواسيب، الهواتف، البريد الإلكتروني، الانترنت).
- غياب الأنظمة و البرامج المهمة و المساعدة في عملية إتخاذ القرارات مثل نظم دعم القرار (DSS) و عدم إستعمال الأساليب الكمية المحوسبة و المساعدة في إتخاذ القرار.
- لاحظنا أن عملية إتخاذ القرار في "BADR" أكثر تأثراً ب (Tic) مقارنة بمؤسسة "BNA".
- ل (Tic) كثير من الإيجابيات و بالمقابل هي لا تخلو من السلبيات كحدوث خلل تقني يأخر عملية إتخاذ القرار أو جهل المستخدمين بكيفية تطبيقها (Tic).
- بصفة عامة و بالمقارنة مع التطور العالمي (محيط المؤسسة) نجد أن المؤسسة الجزائرية مازالت في تأخر من مواكبة العالم في تطبيق مثل هذه التكنولوجيات في الأعمال الإدارية.

## 5-2- التوصيات:

بإعتماد النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، نقدم بعض التوصيات و التي نراها مهمة في مجال الإدارة :

- ضرورة إعتماد المؤسسات (محل الدراسة) على حسن إستخدام الموارد المادية (Tic) و الإعتماد بالمورد البشري في نفس الوقت و ذلك من خلال تكوينه في مجال إستخدام الإعلام الآلي و التكنولوجيات بإعتباره المسير لها و لأنها ضرورية لسير العملية الإدارية (إتخاذ القرار).
- تطبيق (Tic) أكثر في عملية إتخاذ القرار و عدم التضيق في إستخدامها على القرارات الروتينية و معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات و نقلها لمتخذ القرار، بل يجب التوسع في تطبيقها لأن مجالها واسع جدا يصل إلى حد مساعدة متخذ القرار على إختيار أفضل البدائل من بين العديد و في ظل الظروف المتغيرة و بالتالي توفير الوقت و الجهد و المال.

## 6- قائمة المراجع:

### 6-1- المراجع باللغة العربية:

#### 6-1-1 كتب العربية:

- ابراهيم بختي، التجارة الإلكترونية مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2005.
- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- بشير عباس العلق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، 2008.
- بشير عباس العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012.
- خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان الأردن، 2007.
- زياد مشاقبة و محمود العجلوني، إستخدامات حاسوبية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان الأردن، 2005.
- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- صابر تعلب، نظم دعم القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر، 2011.

- صالح خليل أبو إصبع، الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، الطبعة الخامسة، دار مجد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- عبد الباري درة و محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2011.
- عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
- عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة و دعم إتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر، عمان الأردن، 2012.
- عبد الناصر أحمد جوادات و آخرون، تطبيقات الحاسوب في الإدارة و التسويق دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
- علاء الدين الجنابي و عامر إبراهيم قننلجي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2008.
- علاء فرحان طالب الدعي و فاطمة عبد العالي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية و القرارات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان الأردن، 2011.
- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006.
- كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2011.
- محمد الصيرفي، إدارة التكنولوجيا و المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- محمد مصطفى الختوم و البيسل محمد الموسى، إدارة الأعمال مبادئ و مهارات و وظائف، الطبعة الثانية، 1999.

- مها مهدي الخفاق و غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار و النظم الذكية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر التوزيع، عمان الأردن، 2012.
- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- نبيل ذنون الصائع، الإدارة مبادئ و أساسيات، عالم الكتب الحديث إربذ الأردن، 2011.

#### ب- المذكرات و الرسائل:

- محمد شايب، أثر تكنولوجيا الإعلام و الإتصال على فعالية أنشطة البنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم إقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008.
- مصعب إسماعيل طبش، دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات، مذكرة قدمت في إطار متطلبات الحصول على الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- ياسمينه ياسع، دراسة إقتصادية، قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الأداء الإقتصادي للمنظمة، رسالة ماجستير، علوم إقتصادية و تجارية، جامعة الجزائر، 2011.

#### ج- المداخلات في (الملتقيات و الندوات) و المنشورات:

- الساعد و حريم، علاقة إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة، 2004.
- الطيب داودي و آخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل إقتصاد رقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27 و 28 نوفمبر 2007، جامعة الشلف.
- بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تطبيقاتها في مجال التجارة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- رتيبة حديد و نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تيسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8 و 9 مارس 2005، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر.



- سعيد عمر، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حافظ أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة و المتوسطة؟، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية 17 و 18 أبريل 2006، جيجل.
- كربالي، الانترنت و تسيير علاقة الزبون، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 12/13 نوفمبر 2005.

#### د- شبكة الانترنت:

- [http: //www.tamanghasset.net/vb/archive/index.php-1224.html](http://www.tamanghasset.net/vb/archive/index.php-1224.html)  
17/02/2014 -14:08.

#### 6-2- المراجع باللغة الأجنبية:

- Bailes (m) & autres, economie d'entreprise, ed foucher, paris, 1995.
- Jean-Louis, systèmes d'information le point de vue des gestionnaires, Economica, paris, 1999.

## 7- الملخص:

بصفتنا مقبلين على التخرج من الجامعة و ربما التوجه للحياة العملية و المحيط المؤسساتي أبيننا ان ندرس هذا الموضوع "دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (Tic) في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية" و ذلك بهدف رسم صورة و لو شاملة عن مستوى التطور الرقمي للمؤسسات الجزائرية و مدى تأثيرها بالثورة التكنولوجية المعاصرة على عملية إتخاذ القرارات الإدارية و بما أن هذه الأخيرة هي عصب الإدارة أردنا ربطها بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

و تحقيقا لهذه الأهداف و لقياس العلاقة بين (Tic) و إتخاذ القرار فقد قمنا بإتباع منهج مقارنة بين مؤسستين "بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" و "البنك الوطني الجزائري BNA" حيث إستعنى بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من كلتا المؤسستين حيث وزعت 30 إستمارة كعينة للدراسة و أسترجع منها 24 إستمارة تم تحليلها و التوصل إلى:

- إقتصار استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية على معالجة البيانات و نقلها فقط.

- عدم تجسد الدور الحقيقي لـ Tic في عملية إتخاذ القرار.

- عدم إستخدام (Tic) بكفاءة و فعالية تامة و بالتالي ضعف القرارات الإدارية في المؤسسات الجزائرية.

