

تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء من اتخاذا القرارات والاتصالات التنظيمية - دراسة تطبيقية في عرط من الوزارات العراقية

ا.م.د. هادي عبدالوهاب عبدالامام*
وسام بدر كاظم**

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى تقديم إطار نظري وعملي حول موضوع " تأثير تكنولوجيا المعلومات على كل من صنع القرارات والاتصالات التنظيمية وتم اختبار الإطار في القطاع الحكومي في جمهورية العراق، ويتضمن عدد من الوزارات. استخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع البيانات للدراسة وكان حجم العينة 131 موظف. وقد استخدمت عدد من الاساليب الاحصائية لاختبار فرضيات الدراسة. اظهرت النتائج بان هناك تأثير ايجابي لتكنولوجيا المعلومات على اتخاذا القرارات، كذلك توضيحها التأثير الموجب لتكنولوجيا المعلومات على الاتصالات التنظيمية. فضلا عن ذلك اظهرت بان الاتصالات التنظيمية تمتلك تأثيراً ايجابياً ومعنوياً على اتخاذا القرارات.

Abstract

The research seeks to provide a conceptual and practical framework about "The impact of information technology on both decision-making and organizational communications,". This framework was tested in the Public sector in Iraq which includes a number of ministries.

The questionnaire and interviews have been used as a data collection method for this study the sample size was 131. Number of statistical techniques was used to test the hypotheses of the study. The results have showed that the positive impact of information technology on the decision-making, as well as demonstrated the positive impact of information technology on organizational communication. Also the results shown that organizational communication has positive and significant impact on decision-making.

المبحث الاول

الاطار النظري

أولاً : تكنولوجيا المعلومات

أ. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

مما لا شك فيه ان جميع المنظمات وفي مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية والتجارية والخدمية - الخاصة منها وكذلك العامة - تعتمد اليوم وبشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها (Hotlen,2008,p.3; Moorthy et al.,2012,p.2)، وذلك من خلال قدرتها على تحقيق فرص عديدة لجميع المنظمات المتمثلة بـ(خفض الكلف، اتخاذا القرار، التحليل، الاتصال والتغذية العكسية) (Turban &

* جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد .

** باحث .

مستل من رسالة ماجستير

مقبول للنشر بتاريخ 2015/5/24

10,p.2011,Volonino)، والتي وضفت من قبل تلك المنظمات في مجال (المحاسبة والتمويل، البحث والتطوير، وأداره العمليات، والتسويق، إدارة الموارد البشرية) أو أي وظيفة أعمال أخرى (O'Brien & Marakas,2011,p.4). حيث يعد موضوع تكنولوجيا المعلومات وبالتحديد في المنظمات، من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين، وما زالت البحوث والدراسات مستمرة الى وقتنا هذا، بهدف معرفة ما تتضمنه من تأثير على المنظمات ، ومن هذه الدراسات (Seol et al,2008 ; Fich,2002 ; Wijnhoven & Wassenaar ,1990 ; Taleghani,2011).

ويمكن تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات بأنها هي مجموعة من المكونات ذات العلاقة المترابطة والتي تعمل بشكل مجموعة، وتقوم على إدخال ومعالجة و تخزين وعمليات التحكم لكي تحول البيانات الى نتائج معلوماتية يمكن استخدامها في التنبؤ والتخطيط والتحكم والتنسيق واتخاذ القرار والانشطة العملياتية في المنظمة (Laudon & Laudon,2012,p.11). كما عرفها (Turban & Volonino,2011,p.5) هي مجموعة مترابطة من المكونات التي تجمع أو تسترجع وتعالج وتخزن وتنشر المعلومات لدعم اتخاذ القرار والتحكم في المؤسسة. كما يمكن للمنظمات ان تستخدم IT بعدة أساليب، قسم من الشركات قد تستخدمها لدعم كفاءة العمليات اليومية، والقسم الاخر قد تستخدمها استراتيجياً. فإذا الشركة أكدت على الاستخدامات الاستراتيجية لـ IT، فان ادارتها سوف تظهرها كميزة تنافسية كبيرة، عندئذ ستحاول الشركة وضع استراتيجيات لأعمالها، وتوظف فيها IT لتطوير المنتجات والخدمات والقدرات التي تزود المنظمة بمزايا كبيرة في الاسواق التي تتنافس فيها (O'Brien & Marakas,2011,p.5).

ب. أهمية تكنولوجيا المعلومات .

تتمثل أهمية IT بما تحققه من منافع للمنظمة والأفراد العاملين ويمكن تحديدها بـ : (1) كمصدر رئيسي للمعلومات ودعم القرار. (2) تعد عنصر حيوي في تطوير المنتجات والخدمات. (3) تطوير قدرات تحليلية جديدة. (4) تقليل الكلف والفاقد. (5) تؤدي الى تحسين التنسيق من خلال الاتصال. (6) تحول البيانات الى نتائج معلوماتية يمكن استخدامها في التنبؤ والتخطيط والتحكم والتنسيق.

ج. ابعاد تكنولوجيا المعلومات

تمثل ابعاد IT من الموضوعات الهامة في أرساء التصور النظري للبحث، والتي من خلالها يتم تحويل البيانات الى معلومات ذات مدلول وقيمة أعلى للمنظمة تساعد بشكل فاعل في اتخاذ القرارات (O'Brien & Maraka, 2011, p.4). واستنادا الى الدراسات السابقة والمقابلات الشخصية ، يمكن تحديد أبعاد تكنولوجيا المعلومات بخمسة أبعاد وكما في الشكل (1) (Turban & Volonino,2011,p.9; O'Brien & Maraka,2011,p.31; Laudon & Laudon,2012; O'Brien & Maraka,2011,p.31; Turban & Volonino,2011,p.9; Haag,2008; Seol,2008; Peyman,2011,p.99; Keen,2006) وهي :

1. الموارد البشرية : يُعد البعد البشري من أهم الأبعاد باعتبارهم يصممون ويشغلون ويديرون ويديمون تكنولوجيا المعلومات. كما يمثل المستفيد الرئيسي من المعلومات المتولدة عن النظام لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المختلفة (O'Brien & Maraka, 2011,p.31; Turban & Volonino,2011,p.9).
2. المكونات المادية : المادي يتضمن جميع الاجهزة المادية والمواد المستخدمة في معالجة المعلومات، والتي يجب عليها ان تتجزأ أربع عمليات. (1) تقبل البيانات (2) خزن البيانات والتعليمات (3) معالجة البيانات (4) أخرج البيانات و/ او المعلومات (O'Brien) (Oz,2009,pp.121-122 ; Laudon & Jane,2009,p.118; Turban & Volonino,2011,p.9; Oz,2009,pp.121-122 ; O'Brien & Maraka,2011,p.32; Turban & Volonino,2011,p.9).
3. البرمجيات: البرنامج هو عبارة عن سلسلة من التعليمات المزودة الى الكمبيوتر لتنفيذ العمليات (Oz,2009,p.159)، كذلك يطلق عليها مفهوم البرمجيات (Programs) التي توجه وتتحكم بالمكونات المادية للكمبيوترات. ونحتاج مكون البرامج لغرض أعداد اوامر لمعالجة المعلومات، لجمع ومعالجة ونشر المعلومات بشكل ملائم للمستخدمين (Laudon & Jane, 2009,p.118; Turban & Volonino,2011,p.9).
4. البيانات : هي سيول من الحقائق الخام التي لا تمثل الاحداث التي تجري في المنظمات او البيئة المادية، قبل ان يتم ترتيبها وتنظيمها الى أشكال يستطيع الأفراد في المنظمة من فهمها واستخدامها (Laudon & Jane,2009,p.15). لهذا فان المعلومات (Information) هي بيانات تم تحويلها الى سياق ذات معنى ومفيد الى مستخدمين نهائيين محددين. وبالتالي، فان عملية معالجة البيانات، تمثل عملية إضافة قيمة والتي من خلالها: (1) أشكالها تكون مُجمعة ومعالجة ومنظمة . (2) محتواها يكون مُحللاً ومُقيماً . (3) توضع في سياق مناسب لاستخدام الفرد (O'Brien & Maraka,2011,p.34).
5. شبكات الاتصال : تعد شبكات الاتصال ذات بُعد أساسي لتكنولوجيا المعلومات، وذلك كونها تقوم بنقل البيانات والمعلومات من نقطة الى اخرى (Oz,2009,p.196). كما بين (Turban & Volonino,2011,p.94) بان شبكات الاتصال تقوم بدعم أربع وظائف أو حاجات في المنظمات المتمثلة بـ : قابلية الحركة، التعاون ، العلاقات والبحث. وعليه فان الهدف من امتلاك شبكة هو للاشتراك بالموارد من خلال التواصل فيما بينها أو داخل المؤسسة (Misra,2013,p.296).

ثانياً : اتخاذ القرارات Decisions Making

أ. مفهوم اتخاذ القرارات

تمثل عملية اتخاذ القرار الهدف الاساس الذي تسعى المنظمات الى تحقيقه من خلال العمليات الادارية المختلفة، وهو الوصول الى اتخاذ القرار المناسب لتطوير المنظمة أو الى حل مشكلة ما تواجهها

المؤسسة. كما يؤكد (Jones,2013,p.367) ان قيام المديرين بتصميم الهيكل التنظيمي والثقافة التي تتناغم مع البيئة ، واختيار التكنولوجيا لتحويل المدخلات الى مخرجات، واختيار استراتيجية معينة لتوجيه استخدام مهارات وموارد المنظمة لخلق القيمة. لعمل هذه الخيارات ، يقوم المديرين باتخاذ القرارات وبالتالي ، فان المنظمة ليست آلية لخلق قيمة حسب، بل كذلك آلية لاتخاذ القرار. ويشير (Daft , 2010,P.213) بان اتخاذ القرار الجيد يمثل جزءاً حيوياً للإدارة الجيدة، بسبب كون القرارات تحدد كيف تحل المنظمة مشكلاتها وتخصص مواردها وتنجز أهدافها.

حيث يُعرف اتخاذ قرار بأنه عملية معرفية تؤدي الى اختيار مسار العمل من بين عدة بدائل (Ticha et al.,2010,p.556). او يعبر عنه بكونه اختيار مسار توجيهي من بين مسارات توجيهية مختلفة لتحقيق هدف (Soltani et al.,2013,p.825). ويرى (Robbins & Judge,2012,p.174) أن اتخاذ القرار يحدث كرد فعل للمشكلة، وذلك لوجود تناقض بين الحالة الحالية (current state) لمسألة ما، والحالة المرغوبة (desired state). كذلك يؤكد (Drucker & Maciariella,1999) بان القرارات غير الضرورية لا تمثل فقط هدرا للوقت والموارد، لكنها أيضا تجعل جميع القرارات غير فعالة. وعند تحليل رأي Drucker & Maciariella نرى بان القرارات غير الضرورية تسبب هبوطاً في الكفاءة. وذلك لارتباطها بالموارد التنظيمية، وهذا ما أدى الى جعل القرارات غير فعالة بسبب عدم تحقيقها للأهداف المنشودة. كذلك أشار (Gibson et al,2012,p.479) الى نقطة جديرة بالاهتمام، بان القرارات يجب ان تركز على الوسائل بدلاً من النهايات. واعتبارها تمثل آليات تنظيمية والتي من خلالها تسعى الى جعل الانجاز كحالة مرغوبة، وهي في الواقع تمثل استجابة تنظيمية للمشكلة. وبسبب التأثير الواسع للقرارات في المؤسسات الحكومية على مصالح المجتمع، فان عمليات اتخاذ القرار في المنظمات العامة تستحق التحليل بشكل أكبر (Rainey et al.,2010,p.352) .

ب. أنواع القرارات

أختلف الباحثون والمؤلفون في تصنيفهم لأنواع القرارات، مجموعة منهم ركز على عدد مرات حدوث المشاكل والحاجة الى المعلومات (Kreitner,2009.p.216). ومجموعة أخرى من الباحثين اعتمدوا في تصنيفهم للقرارات بناءً على طبيعة القرار والظروف المحيطة بالقرار (Shermerborn et al,2010,p.210; Robbins & Coulter,2012,p.186)، بينما (Jones,2013,p.357) يقسم القرارات بناءً على المشكلة والسعي لتحقيق أفضل النتائج . أما (Kreitner,2009.p.216; Jones,2010,p.368; Daft,2013,p.346) فقد صنّفوا القرارات الى :

1. القرارات المبرمجة Programmed Decisions : تمثل إجراءات محددة ومخصصة لمشكلات متكررة وروتينية (Gibson et al.,2012,p.464)، وذلك للاستجابة للفرص والمشكلات المتكررة (George & Jone,2012,p.436). كما تمتاز بكونها واضحة المعالم وذات هيكله جيدة، لان معايير الاداء واضحة والمعلومات متوفرة حول الاداء الحالي، ويتم تحديد البدائل بسهولة، ويسمح هذا النوع من القرارات للمديرين بتفويضها الى المرؤوسين الاخرين لاتخاذها، وبالتالي تحرير المديرين الى مهام أخرى (Daft,2010,p.214; Robbins & Coulter,2012,p.186).
2. القرارات غير المبرمجة Non-programmer Decisions : وهي قرارات تمتاز بكونها فريدة وغير متكررة وتتضمن حلولاً تبعاً لطبيعة المواقف التي تواجهها (Robbins & Coulter,2012,p.186). أما الباحث (Tarawnech,2012,p.3) قد أشار أيضا الى هذا النوع من القرارات ولكنه اطلق عليها تسمية القرارات الرسمية Formal decisions في مقالته، وتمتاز بانها معقدة نسبياً وغير روتينية ولا تتكرر، وقد يؤدي الابداع دوراً رئيساً في مثل هذه القرارات.

ج. العوامل المؤثرة على القرارات Dimensions of The Decisions

في الواقع مثلت عملية تحديد العوامل المؤثرة على القرارات بالنسبة لبحثنا بمهمة لم تخلُ من الصعوبة والحيرة في بعض الاحيان ونحن امام عدد هائل من هذه الابعاد، ونعتقد بان ذلك يعود لثلاثة اسباب : أ) طبيعة موضوع القرار وحساسيته (Daft,2010,p.213; Jones, 2013,p.367) . ب) التأثير الكبير للعوامل السيكولوجية على قرارات (Daft,2010,p.213). ج) عند مراجعتنا للادبيات السابقة التي تناولت موضوع اتخاذ القرار، وجدنا هناك العديد من الابعاد التي تؤثر على القرار، وبالتالي، لا يستطيع بحثنا تغطيتها جميعاً، لعاملين هما الوقت والكلفة. لهذا لجنا الى آيتين نعتقد من خلالهما ترشيح عدد محدد من هذه الابعاد لتتمكن دراستنا الحالية من تنفيذها بالإمكانات المتوفرة لدينا: 1. تحديد العوامل المؤثرة على القرارات من خلال الادبيات السابقة. 2. اجراء عدد من المقابلات الشخصية على ثلاثة وزارات (التخطيط والتعليم العالي والبحث العلمي ووزارة العلوم والتكنولوجيا) تضمنت المناقشات استمارة بالعوامل الأكثر تأثيراً على متخذ القرار جمعت من خلال الدراسات السابقة.

جدول (1)

عوامل القرارات ونسب تبنيها من قبل الباحثين في بحوثهم.

العوامل	العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات في الوزارات العراقية											النسبة المئوية	
	Langley, 1990	Al-Medle, 1997	Egi I, 2003	Ajayi et al, 2007	Rainey et al, 2010	Zandstra, 2011	Rehman, 2012	Yussof, 2012	Tarawnech, 2012	Patrk et al, 2013	Simon, 2013		Soltan i, 2013
المهام والمسؤوليات والصلاحيات	•	•	•	•							•		42%
اقتصادية وفنية					•				•			•	25%
السياسية					•				•				13%
وضوح الهدف						•	•						13%
اجتماعية									•		•		13%
الحدس					•								6%
التوافق					•								6%
الديموغرافية										•			6%
المقبولية						•							6%
المنافع الشخصية						•							6%
الوقت المسموح							•						6%
ثقافة التواصل							•						6%
الرضا الوظيفي والقواعد الاخلاقية								•					6%
الالتزام والمكافأة								•					6%
الخبرة									•				6%

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الالبيات.

1. المهام والمسؤوليات والصلاحيات ضمن الهيكل التنظيمي. يعد التخصص ضمن الابعاد الهيكلية والذي يتم فيه تقسيم المهام الوظيفية على وظائف منفصلة (Daft, 2010, p.17). بالتالي، من الاهمية بمكان ان يتم توزيع تلك المهام والمسؤوليات بشكل متناسق (Zandtra, 2011, p.60). ويساعد التخصص الوظيفي العمودي على منح المديرين تحكماً كاملاً بجميع أنشطة القرار ومن ثم على الاهداف والمعايير التي توجه هذه القرارات (George & Jones, 2012, p.481).

2. العامل المنطقي **Rationality**: تتضمن المنطقية (وضوح الهدف وتراكم المعرفة) وتشير القرارات العقلانية الى تلك القرارات التي تبني على اساس عقلائي (Rainey et al., 2010, p.354). وتستند القرارات العقلانية الى الافتراضات العقلانية، ومن شان صانع القرار العقلاني ان يكون موضوعي ومنطقي، بناء على مجموعة من الافتراضات والمتمثلة بـ) المشكلة واضحة تماماً، والهدف مميز ومحدد، ويعرف جميع البدائل والعواقب المحتملة (Robbins & Coulter, 2012, p.183).

3. العامل الاجتماعي **Social Factor**: تتضمن العوامل الاجتماعية مختلف التأثيرات الاجتماعية (الاسرة، الاقران) وقواعد الجماعة. حيث هناك علاقة ثنائية الاتجاه بين العوامل الاجتماعية والبيئة والثقافة وبين العمليات العاطفية والمعرفية للأفراد (Cutrik et al., 2006, p.725). ان المنظمة بحد ذاتها تمثل اي نشاط اجتماعي او اقتصادي او سياسي ذات جهود بشرية متعددة. وتؤكد القرارات الاستراتيجية على تطبيق الممارسات الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية) لاتخاذ القرار عند تنفيذه بين افراد المنظمة (Nutt & Wilson, 2010, p.3).

4. العامل السياسي **Political Factor**: وترى وجهة النظر السياسية بان اتخاذ القرار بأنه عملية مساومة شخصية لاختلاف الافراد حول اهداف المنظمة وقيمها وأهمية المعلومات (Turpin & Marais, 2004, p.146). ويفترض النموذج السياسي لاتخاذ القرارات الافتراضات التالية:

- المعلومات غير واضحة ومتكاملة.
- المديرين ليس لديهم الوقت والموارد أو القدرات العقلية لتحديد جميع ابعاد المشكلة.
- القرارات الصادرة هي نتيجة المفاوضة والمنافسة.
- يحدث نتيجة لوجود مصالح متنوعة، والمديرون غير متوافقين بخصوص أولويات المشكلة.

ثالثاً : الاتصالات التنظيمية Organizational Communications

أ. مفهوم الاتصالات التنظيمية

تستحوذ الاتصالات التنظيمية على اهتمام بالغ في الواقع العملي في كل وظيفة أو نشاط إداري قد تبنت الاتصال بطريقة أو بأخرى، حيث يتطلب التخطيط والسيطرة قدر كبيراً من الاتصال، كما أن تصميم المنظمة وتطويرها واتخاذ القرار وإيجاد حلول للمشكلات والقيادة والتوظيف. فضلاً عن الثقافة التنظيمية التي لا يمكن أن تتبلور بدون الاتصال (Kreither,2009,p.299; Daft,2010,p.437; Gibson et al.,p.13). ويتخذ مفهوم الاتصال عدد من الأشكال في عمل المديرين منها (الاجتماعات، والمناقشة وجها لوجه، والرسائل، ورسائل البريد الإلكتروني ... الخ) (Spaho,2011,p.390).

وأوضحت الدراسة التي قام بها (Tariszka,2008,p.86) بأن مستوى الاتصال داخل المنظمة يحدد كفاءتها، وهذا ما أدى إلى توجيه الاهتمام باتجاه دراسة مجالات الاتصال التنظيمي، وخلصت الدراسة بأن وظيفة نظام الاتصال بشكل رئيس ومنظم توفير المعلومات بطريقة وافية ومتكاملة داخل المنظمة، كما أن موارد الاتصال والمعلوماتية تتطلب أخذها بعين الاعتبار حالها حال الموارد التقليدية الأخرى عند تحديد الكلف.

وتشير الاتصالات التنظيمية إلى تبادل المعلومات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات من أجل التوصل إلى فهم مشترك (George & Jones,2012,p.403). وكذلك تشير إلى العملية التي من خلالها تكون المعلومات متداولة ومتفق عليها من قبل شخصين أو أكثر، وغالباً ما تكون بقصد التحفيز والتأثير على السلوك (Daft, 2010,p.427).

وللاتصالات التنظيمية أربع وظائف يمكن تحديدها بالاتي : (1) يعمل الاتصال على التحكم بسلوك العاملين. (2) يساعد الاتصال على تعزيز الدوافع لدى العاملين من خلال التعرف على ما يجب القيام به، وكيف يمكن تحسين الأداء وردود الفعل بخصوص التقدم نحو تحقيق الأهداف والمكافأة على السلوك المرغوب. (3) حيث يمثل الاتصال داخل المجموعة وسيلة أساسية ومن خلالها يظهر أعضاؤها مدى رضاهم وسخطهم. (4) يعزز الاتصال عملية صنع القرار، حيث يوفر الاتصال المعلومات الضرورية.

ب. ابعاد الاتصالات التنظيمية.

تعد ابعاد الاتصالات التنظيمية من الجوانب ذات الأهمية الأساسية والتي من خلالها يتم قياس الاتصالات، وقد اعتمدنا أسلوبين في تحديد هذه الأبعاد تمثلت الأولى بالدراسات السابقة التي سبق أن تناولت الاتصالات التنظيمية في دراساتها. أما الأسلوب الثاني فتمثل بالمقابلات التي أجراها الباحثان مع عدد من المديرين العاملين، وبناءً على الأسلوبين أعلاه يمكن تحديد ابعاد الاتصالات التنظيمية بـ (البريد الإلكتروني E-Mail، والاجتماعات، الشبكة الداخلية، والكتب الرسمية).

جدول (2)

الدراسات والبحوث التي تناولت عدد من ابعاد الاتصالات.

النسبة المئوية	مجموعة من الأبعاد المأخوذة من بعض الدراسات التجريبية										المؤلفون الابعاد
	Carvalho , 2013	Parsons&Urbanski,2012	Harp , 2011	Gabriel , 2011	EL-Shikhdeh , 2008	Kingston , 2007	Balarin , 2006	Maria;2005	Sordin et al,2005	Robson&Tourish ,2005	
25%	•	•		•	•	•	•	•	•	•	البريد الإلكتروني
19%					•	•	•	•	•	•	الاجتماعات
19%	•	•	•		•	•				•	الشبكة الداخلية
16%	•				•		•	•	•		الهاتف
13%	•			•			•	•			المقابلة المباشرة
9%		•							•	•	النشرة الاخبارية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الالبيات.

1. البريد الإلكتروني E-Mail. يُعد احد ادوات تكنولوجيا المعلومات وعنصر اساسي في تبادل المعلومات. يمتاز بكونه اداة مفيدة وتساعد على الحصول على المعلومات بشكل جماعي وبسرعة ودون اخطاء في الارسال، فضلاً عن شموله العاملين خارج مكاتبتهم وحفظ السجلات المكتوبة (Balarin,2006,p.125).
2. الاجتماعات Meeting. تمثل الاجتماعات ووسائل الاتصال يعتمدها كثير من المديرين في التواصل مع الآخرين، فضلاً عن التقارير وورش العمل Workshop (Eva,2012,p.94). حيث تؤدي دوراً حيوياً في نجاح المدير ببناء علاقات تواصل بناءة مع العاملين (Balarin,2006,p.82). ويمكن تصنيف هذا النوع من الاتصال بكونها اتصالات رسمية كالاجتماعات الاسبوعية والشهرية والسنوية (Sandin,2005,p.15).

- حيث تتميز بكونها غير مكلفة وتظهر تعبيرات الوجه ولغة الجسد والإيماءات ونبرة الصوت (p.49)، إلا أنها تستنفد وقتاً طويلاً من المسؤولين (p.55).
3. الشبكة الداخلية Intranet. تعد من وسائل الاتصال غير اللفظية (Byrne,2006,p.160). ويعبر عنها، بشبكة من روابط تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة والتي تربط جميع أعضائها (Gorge & Jones,2012,p.24). حيث تمثل إحدى تطبيقات IT التي تضطلع بمهام التنسيق داخل المنظمة (Daft,2010,p.311)، وذلك من خلال تمكين العاملين من البقاء على اتصال مع ما يحدث في جميع أنحاء المنظمة، والحصول بسرعة وسهولة على المعلومات التي يحتاجونها، وتبادل الأفكار والعمل في المشاريع التعاونية (Daft,2010,p.312 ; Gorge & Jones,2012,p.423)
4. الكتب الرسمية Written documents. لقد درجنا الكتب الرسمية باعتبارها احد الابعاد الاساسية ضمن وسائل الاتصال الأخرى، بالرغم مما اشار له الجدول في أعلاه من ابعاد ذات اولويه تتقدم على الكتب الرسمية مثل (المكالمات الهاتفية والمقابلة المباشرة والنشرات الاخبارية). ان الدوافع التي نعتقد بانها منطوية لأدراج هذا البعد تعود للأسباب التالية:
- لكونها احد الابعاد التي تناولها الباحثون في دراساتهم (Sandin et al.,2005,p.70; Balarin,2006,p.79)، ولكن بأولويه ادنى اذا ما قورنت بالابعاد الأخرى ضمن الجدول اعلاه.
 - ان جميع وزارات الدولة العراقية تعتمد الكتب الرسمية كأداة أولى لكونها رسمية وموثوقة وملزمة وذات مصداقية، اذا ما قارناها مع الاساليب الأخرى للتبليغ.

المبحث الثاني منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث Research Problem

نحن نعيش في عصر المعلومات والتقدم العلمي والتقني وقد وضعت ضغوطاً لا تصدق على المجتمعات الحديثة، كما ان المعلومات المتولدة كثيرة جداً مما جعلنا امام مواجهه مع " انفجار المعلومات وتلوثها وفراطها " (Kermani,2011,p.52) حيث أن معظم المنظمات في جميع قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات الحكومية تعتمد أساساً على تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها. في كلمات لروكرت (1979) تكنولوجيا المعلومات (IT) أصبحت متشابكة بشكل لا تنفصل عن الشركات. ففي بعض الصناعات مثل الاتصالات والإعلام والترفيه والخدمات المالية، وجود المنظمة يتوقف بصورة حاسمة على فاعلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات (Daneshvar,2010,p.1)، كذلك تمثل التكنولوجيا أحد أهم الموضوعات في الإدارة وتعد إحدى أدوات الإدارة الاستراتيجية في إنجاز أعمالها وإدراك البيئة الداخلية والخارجية، وبدون المعلومات الدقيقة والكافية ستكون في حيرة كبيرة بسبب قلة المعلومات ، كما ان تطبيق (IT) في المنظمات قادت الى حدوث تغييرات على مختلف أبعاد المنظمة، بما في ذلك عملية اتخاذ القرار وكما بينها (Asemi et al.,2011,p.166) بان الأفراد يدرسون عدداً محدوداً من البدائل الممكنة بدلاً من جميع الخيارات المتاحة، حيث يقبلوا بالخيار المرضية او الجيدة بما فيه الكفاية بدلاً من الإصرار على أمثل الخيارات، لهذا يعملون خياراتهم التي تُعد جيدة بما فيه الكفاية بدلاً من البحث حتى يجدوا الحل الأمثل للمشكلات، فضلاً عن كون التركيز على هياكل الاتصال ذات أهمية لتطوير نظرية (IT) بسبب كونه يمثل نوع العملية الأساسية للمنظمات وعملها لمجال تكنولوجيا المعلومات (Hotlen,2008,p.2). ان معظم الدراسات السابقة سواء اكانت في منظمات الاعمال أم المنظمات الحكومية حاولت ان تركز على تأثير تكنولوجيا المعلومات على بعد واحد كأن يكون، الاتصالات (Hotlen,2008; Farhanghi , 2012):، اتخاذ القرارات (Anderson,2001; Mehdi,2013). لذا فإن بناء نموذج تكاملي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات واتخاذ القرارات قد يعطي صورته اوضح لعمل المنظمات. أن تحسين أداء الوزارات الحكومية في العراق تتطلب تبني (IT) والتي تستند بشكل اساسي الى توفير البنية التحتية للتكنولوجيا والمعارف الضرورية التي يمتلكها العاملون للتعامل معها لتحقيق الكفاءة والفاعلية لاستخدام الموارد وتحقيق الاهداف. من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على (IT) .

بناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة ممكن صياغتها بالسؤال التالي :

الى اي مدى تستطيع تكنولوجيا المعلومات ان تؤثر على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية والذي ينعكس ايجاباً على تحسين عمل وزارات دولة العراق ؟

ثانياً : أهمية الدراسة (Importance of the Study (Contributions)

تتركز أهمية الدراسة من خلال محاولة تقديم منظور مفاهيمي شمولي واختبار العلاقات بين المكونات الأساسية لهذا النموذج والمتمثلة بتكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل واتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية كمتغيرين تابعين، وان الدراسات السابقة على حد اطلاقنا لم تركز على دراسة تقديم إطار تكاملي للعلاقة بين هذه المكونات حيث انها ركزت على دراسة العلاقة بين (IT) واتخاذ القرارات تارة وبين (IT) والاتصالات التنظيمية تارة أخرى.

- علاوة على ذلك فإن هذه الدراسة تكمن أهميتها من خلال مساهمتها بالاتي :
- تطوير نموذج متكامل العناصر للنموذج والمتمثلة بتأثير تكنولوجيا المعلومات على كل من اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية.
 - تكمن أهمية الدراسة من كونها تركز على القطاع الحكومي والذي يحتاج الى استخدام كل الوسائل لكي تقلل من البيروقراطية (كلمات لـ (Frederichson,1996;Feeney & Davis,2009,p311) والنتيجة عن الهرمية المتعددة (Daft,2010,p.25) كما تحاول تركيز الضوء على استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات لضمان دقتها وسرعتها.

ثالثاً: اهداف البحث Research Objectives

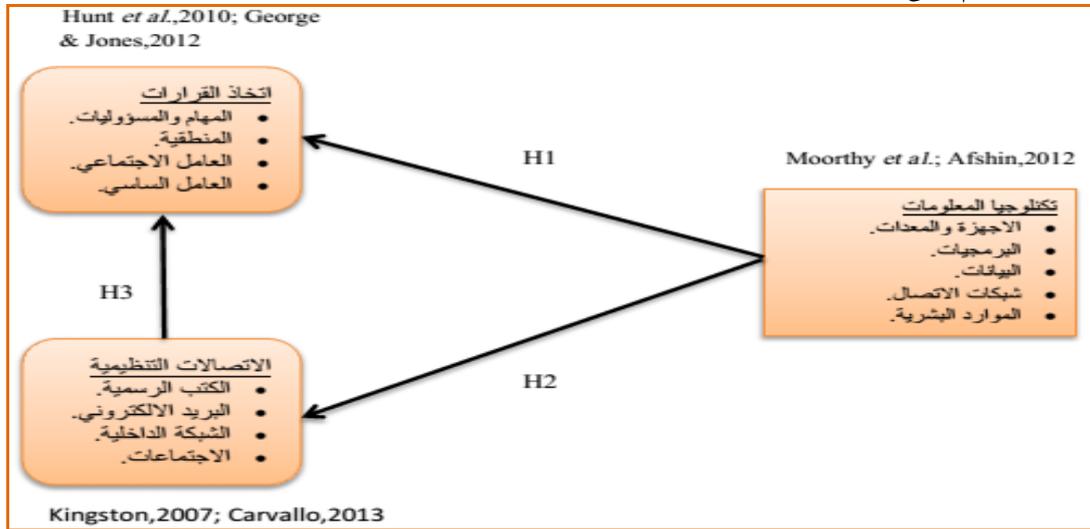
- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميتها فإن هدف البحث يتمثل في تشخيص وتحليل علاقة التأثير فيما بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية على مستوى عينة البحث ، وتأسيساً على هذا الهدف يمكن تأثير مجموعة من الأهداف يسعى البحث الى تحقيقها :-
1. معرفة مدى توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الوزارات العراقية.
 2. معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات في الوزارات العراقية.
 3. تقديم إطار معرفي وتطبيقي لتبيان أثر تكنولوجيا المعلومات في الاتصالات التنظيمية في الوزارات العراقية.

رابعاً : تصميم البحث

ان البحث الحالي يتبنى المنهج الاستكشافي Exploratory Design وذلك للحصول على فهم أفضل لمشكلة البحث، لقلّة البحوث في هذا المجال. وغالبا ما تعتمد البحوث الاستكشافية على البحوث الثانوية مثل عرض الادبيات او البيانات المتاحة، وعندما نحاول تعميق فهمنا وأدراكنا للدراسة نلجأ الى استخدام الميدان لغرض جمع بيانات اضافية حول البحث، من خلال استخدام استمارة الاستبيان ودعمها وتعزيزها باستخدام المقابلة (Sekaran & Bougie,2010,p.104).

خامساً: الاطار المفاهيمي

تهدف هذه الدراسة الى بناء اطار مفاهيمي يحاول الربط بين أهمية تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل له تأثير وخصوصا على المديرين في اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي باعتبارهما متغيرين تابعين. ويستند الاطار المفاهيم على الافتراضات التالية :



الشكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات.

1. تُعد تكنولوجيا المعلومات عاملا اساسياً يعزز من عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمديرين في المنظمات. (Reddy et al.,2009,p.5; Al_Manary et al.,2013,p.160; Hermann,2012; Antonelli et al.,2014).
2. تمثل تكنولوجيا المعلومات شريكا اساسيا في تحسين عملية الاتصالات التنظيمية في المنظمات الحكومية (O'Brien & Maraka,2011,p.220; Agboola,2013,p.42).

جدول (3) التعاريف الإجرائية للبحث

ت	المتغيرات الأساسية والفرعية	التعريف الإجرائي
1	تكنولوجيا المعلومات	ربط منظم بين الأفراد والأجهزة والبرمجيات والشبكات والاتصالات ومصادر البيانات والسياسات والإجراءات التي تجمع وتسترجم وتحوّل وتشر المعلومات في المنظمة (O'Brien & Marakas,2011).
-	الموارد البشرية	تشير إلى الذين ينشأون ويشغلون ويديرون ويديمون تكنولوجيا المعلومات. (O'Brien & Maraka,2011,p.31;Turban & Volonino,2011,p.9)
-	المكونات المادية	يتضمن جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في معالجة المعلومات. (Laudon & Jane,2009,p.118;O'Brien&Maraka,2011,p.32;Turban&Volonino,2011,p.9)
-	البرامج	عبارة عن سلسلة من التعليمات المزودة إلى الكمبيوتر لتنفيذ العمليات. (Oz,2009,p.159)
-	البيانات	هي الحقائق والأرقام الخام غير المختصرة وغير المحللة. (Daft,2010,p.581)
-	شبكات الاتصال	تقوم بنقل البيانات والمعلومات من نقطة إلى أخرى. (Oz,2009,p.196)
3	اتخاذ القرارات	العملية التي من خلالها أعضاء المنظمة يقومون باختيار مسار معين للعمل على الاستجابة للفرص والمشاكل التي تواجهها (George & Jones,2012).
-	عامل المهام والمسؤوليات	وتشير إلى طبيعة المهام والمسؤوليات والسلطة ضمن الهيكل التنظيمي والممنوحة للفرد. (George & Jones,2012,p.481)
-	العامل المنطقي	وتشير إلى القرارات التي تبنى على أساس عقلائي، وتتضمن (وضوح الهدف وتراكم المعرفة). (Rainey et al.,2010,p.354)
-	العامل الاجتماعي	وتتضمن العوامل الاجتماعية مختلف التأثيرات الاجتماعية (الأسرة، الأقران) وقواعد الجماعة. (Cutrik et al.,2006,p.725)
-	العامل السياسي	بان صنع القرار هي عملية مساومة شخصية لاختلاف الأفراد حول أهداف المنظمة وقيمتها وأهميتها المعلومات. (Turpin & Marais,2004,p.146)
4	الاتصالات التنظيمية	العملية التي من خلالها تكون المعلومات متداولة ومتفق عليها من قبل شخصين أو أكثر ، وغالباً ما تكون بقصد التحفيز والتأثير على السلوك. (Daft,2010)
-	البريد الإلكتروني	أحد أدوات تكنولوجيا المعلومات وعنصر أساسي في تبادل المعلومات. (Robbins & Judge ,2013,p.341)
-	الاجتماعات	تمثل اتصالاً ثنائي الاتجاه ويشجع على المشاركة في العملية ويوضح الغموض ويسمح بالحصول على تغذية راجعة فورية. (Matihac,2010,p.35)
-	الشبكة الداخلية	عبارة عن شبكة من روابط تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة والتي تربط جميع أعضائها. (Gorge & Jones,2012,p.24)
-	الكتب الرسمية	وتشير إلى المخاطبات الرسمية فيما بين الوزارة الواحدة والوزارات الأخرى.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات.

سادساً : تطوير الفرضيات Hypotheses Development

1. العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات.

بيّنت الأبحاث والدراسات عن وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات (Dastan,2011;GanjiNia,2013;Samson,2013). حيث كانت النتائج الإيجابية على مختلف ابعاد ومستويات القرارات. ان التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات انعكس على جودة القرارات (Reddy,2009,p.5; Hermann,2012;Antonelli et al.,2013,p.160)، وكذلك على عملية اتخاذ القرارات (Al-Manary et al.,2013,p.160). وذلك من خلال دورها في توفير معلومات دقيقة وبالوقت المناسب، وبما يعزز من التفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة والبيانات المجمع (Reddy et al.,2009,p.5). كما يمكن لـ IT ان تؤثر على مرحلة التفكير الذهني، فضلاً عن تأثيرها على مراحل عملية اتخاذ القرارات كالتصميم، والاختيار، والتنفيذ (Antonelli et al.,2014). وهذا يعود إلى قدرة تكنولوجيا المعلومات على تقليل التحيز من خلال توفيرها المعلومات الموضوعية والمنطقية (Daft,2010,p.447). كما ان لها دوراً في تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية في مختلف المستويات الإدارية الضرورية (محمود،2002،ص116).

وبناء على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تفترض بان تكنولوجيا المعلومات تمثل متغيراً متكاملاً وما تتضمنه من ابعاد فرعية اذا ما تم استخدامها بطريقة سليمة، سوف تعكس ايجاباً على القرارات المتخذة في الوزارات العراقية. ومن هنا فإن الفرضية الأساسية الأولى تفترض الآتي:

H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات لدى المديرين في المنظمات الحكومية العراقية.

2. العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنظيمية.

ان لـ IT دور أساسي ومتجدد في زيادة فاعلية الاتصالات التنظيمية من خلال تقليل الوقت المستغرق في الوصول إلى المعلومات لاتخاذ القرار (Agboola,2013,p.42). وذلك من خلال تأثيرها الكبير على الاتصالات الداخلية، بحيث تزيد من كفاءتها وفعاليتها وتجاوز حدود الزمان والمكان (كواجه،2013،ص141). كذلك استخدام IT يرتبط إيجابياً بأنماط الاتصال الأفقي لزيادة فاعلية التمكين وبما يمكن المديرين من اتخاذ قرارات في المستوى الأدنى (Yoon et al.,1995,p.796). حيث يساعد IT على المرور السريع إلى كميات كبيرة من المعلومات بشكل أسرع وأسهل من ذي قبل (George & Jones,2012,p.422)، خصوصاً في ضوء تطور البريد الإلكتروني E-mail كإحدى قنوات الاتصال المنبثقة من تكنولوجيا المعلومات (Bertelsen & Nerman,2001,p.50).

كما ان العلاقة الوثيقة فيما بين IT ووسائل الاتصالات التنظيمية، حيث ان ربط المكونات المادية (الحواسيب) والبرامج وتطبيقاتها والشبكات لـ IT مع أنظمة مثل Internet و Intranet لخلق بيئة محوسبة للتولوج السهل إلى

المعلومات، بالتالي، خلق اتصال فاعل وسريع وتبادل المعلومات (O'Brien & Maraka,2011,P220). ومن هنا فإن الدراسة تفترض بان IT تؤثر على الاتصالات التنظيمية (Robson & Tourish,2005; Balarin,2006; (kingston,2007; Harp,2011; Parsons & Urbanski,2012; Carvallo,2013) ووفقاً لما تم عرضه اعلاه، فإن الفرضية الأساسية الثانية تنص على ما يأتي :

H2 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنظيمية لدى المديرين في الوزارات العراقية .

3. العلاقة فيما بين والاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات

بينت الابحاث وجود علاقة ايجابية فيما بين الاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات (Richmond et al.,1997,p.423; Romenti & Inverni,2011,p.35-36; Al-Shikhdeeb,2008,p.117) ان الاتصالات التنظيمية يؤثر ايجابا على اتخاذ القرارات من خلال تعزيز جودة وكمية القرارات الصادرة (Al-Shikhdeeb,2008,p.117)، فضلاً عن تسهيل عملية صنع القرار عبر ارسال البيانات اللازمة لتحديد وتقييم الخيارات (Robbins & Coulter,2012,p.404). كذلك تؤثر الاتصال على اتخاذ القرار من خلال (1) مستوى التفاهم بين المدير والمرووسين. (2) تعدد المستويات بين متخذي القرارات. (3) مستوى الشفافية بين الإدارة والمرووس (Zandstra,2011,p.60). يمكن ان نتوصل الى الفرضية الرئيسية السادسة وكالاتي :

H3 : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية فيما بين الاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات .

سابعاً : طرق جمع البيانات

1. الجانب النظري . استخدم الباحثان عدد من الادوات ذات الصلة الوثيقة بمجال الدراسة، فقد اعتمد على طروحات واسهامات الكتاب والباحثين التي جمعت من عدد من المصادر تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريج والبحوث والدراسات العلمية وبالغتين العربية والاجنبية، إضافة الى الاعتماد على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

2. الجانب الميداني . اعتمد الباحثين في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل اللازمة والضرورية لجمع البيانات والمعلومات وكما يأتي :

- المقابلات الشخصية. أجرى الباحثين عددا من المقابلات الشخصية مع المديرين العامين ومديري الاقسام ومسؤولي الشعب لثلاث وزارات (التخطيط ، والتعليم العالي والبحث العلمي، والعلوم والتكنولوجيا) من اجل الإفادة من آراءهم ومقترحاتهم والمتعلقة بتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على اتخاذ القرار في مجال عملهم، حيث بلغت عدد المقابلات بحدود الـ (9) مقابلات والتي تمت من خلال الزيارات الميدانية المتكررة للوزارات لغرض الاطلاع عن كثب على البيانات الأولية ولشرح فقرات الاستبانة ومناقشتها مع المسؤولين.
- ان المقابلات وتحديداً المقابلات شبه المهيكلة اي (المدخل النوعي) تساهم بلا شك في مساعدة الباحث من تطوير النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية علاوة على امكانيه استخدام المقابلات في اعطاء تفسير اشمل واعمق للنتائج التي توصلت اليها الدراسة (Opdenakker, 2006) .
- الاستبانة . وهي أداة القياس الرئيسية التي اعتمد عليها الباحثان بشكل أساسي لجمع البيانات هذه الدراسة. وصممت الاستبانة بالإفادة من المقالات والمصادر والاطروحات والافكار ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة على الشبكة العنكبوتية، وتم اعدادها لتغطي جميع متغيرات المخطط الفرضي للدراسة، كما روعي في صياغة الاستبانة البساطة والوضوح وسهولة الفهم للمستجيبين، مع الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماماً "1" ، لا اتفق "2" ، اتفق الى حد ما "3" ، اتفق "4" ، اتفق تماماً "5"). والجدول ادناه يوضح متغيرات البحث الأساسية والفرعية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة.

جدول (4)

المتغيرات الأساسية والفرعية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة.

المتغير الاساسي	المتغير الفرعي	المصدر
تكنولوجيا المعلومات	المكونات المادية (الجهزة ومعدات)	Louis,2002;Hengneg,2007;Ensour&Alinizi,2012; Abdallah,2013
	البرمجيات	Kumar,2010;Lachheb,2013; Ensour &Alinizi, 2012
	البيانات	Worrall et al,1998; Wongchachom,2006
	شبكات الاتصال	Andersen,2001; Kripanont,2007; Alraja& Alomian , 2013
	الموارد البشرية	Worrall et al,1998; Duztas,2008; Alraja& Alomian , 2013;
اتخاذ القرارات	المهام والمسؤوليات	Robbins&Coulter,2012;Bolfikova et al,2012
	المنطقية	Jones,2004,Kondalkar,2007;Daft,2010;Hariri,2011
	الاجتماعية	Casali,2010
	السياسية	Babooa,2008;Eken,2008;Ranay,2010
الاتصالات التنظيمية	الكتب الرسمية	الباحثان، بناء على استطلاع الآراء على مجموعة من المديرين العامين والاقسام في ثلاث وزارات.
	البريد الالكتروني	Balarin,2006;Parson&Banski,2012;Carvallo,2013
	الاجتماعات	Gabril,2005;Balarin,2006
	الشبكة الداخلية	Bentelsen & Nerman,2001;Parson & Banski,2012;Carvallo, 2013

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات

ثامناً : حدود الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية حدود بشرية وزمنية ومكانية وكالاتي :

أ- الحدود البشرية : تضمنت عينة من الادارات الوسطى المتمثلة بالمديرين العامين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والبالغ عددهم 131

ب- الحدود المكانية : أجريت الدراسة في محافظة بغداد، وشملت خمسة وزارات :

1. وزارة التخطيط.
2. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
3. وزارة المالية.
4. وزارة التربية.
5. وزارة الصحة.
6. وزارة الاسكان والتعمير.

ج- الحدود الزمانية : وتتمثل بأعداد الدراسة التطبيقية على الوزارات الخمسة لتشخيص مشكلة البحث، وجمع المعلومات الأولية عن مجتمع الدراسة، ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها امتدت للمدة من 2014/ 3/1 ولغاية 2014/ / .

د- مسوغات اختيار مجتمع وعينة الدراسة.

تم اختيار عدد من الوزارات ميدانياً لإجراء الدراسة، ويعود سبب اختيار الوزارات لجملة من المسوغات أهمها:

1. أهمية القطاع العام ومساهمته الفاعلة في الاقتصاد العراقي.
2. أن اغلب الوزارات العاملة في القطاع الحكومي تتمثل بالوزارات الخدمية لان اغلب الوزارات الانتاجية متلكنة او متوقفة في الوقت الراهن، ماعدا وزارة النفط والزراعة.
3. تمثل الوزارات المختارة وزارات خدمية تقدم خدمات أساسية وذات تماس مباشر مع المواطن والمتمثلة بالجانب الصحي والتعليمي والاسكان، واعداد الموازنات وتقديم الميزانيات السنوية (وزارة المالية مع وزارة التخطيط) والتي تعتمد عليها جميع أنشطة وفعاليات البلد والمتمثلة بالاتفاق التشغيلي والاستثماري.
4. باعتبارها من الوزارات التي ابدت إدارتها تعاوناً مع الباحثان من خلال تقديم المعلومات الضرورية لإنجاز الدراسة، بينما اعتذرت وزارة الخارجية عن المساعدة في انجاز الدراسة بكتاب رسمي، فضلا عن وزارة النفط والتي واجه الباحثان فيها إجراءات بيروقراطية معقدة، حيث حاول الباحثان شمول أكبر عدد من الوزارات السيادية في الدراسة لأهمية القرارات الصادرة عنها. الا ان محددات عديدة حالت دون ذلك.
5. أشرت نتائج المسح الميداني الاولي للباحث ملاتمة الوزارات المختارة خصوصاً (وزارة التخطيط والتعليم العالي والبحث العلمي) لأهداف الدراسة الحالية.

اما مبررات اختيار عينة الدراسة فيمكن تحديدها بالتالي:

تضمنت عينة الدراسة عدد من المديرين العامين ومديري الاقسام ومسؤولي الشعب في الادارتين العليا والوسطى وذلك لـ:

1. طبيعة المهام والمسؤوليات المتنوعة وبالتالي حجم القرارات المتخذة من قبل المديرين العامين من أعداد الخطط والبرامج والسياسات، فضلا عن اتخاذ القرارات على مستوى الأنشطة التنفيذية.

2. الدور الكبير الذي يؤديه مديرو الأقسام لكونهم إدارة وسطى تضطلع بتنفيذ الخطط والبرامج وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة. ومتابعة وتوجيه الإدارات الأدنى بخصوص مستوى الأداء.
3. الأنشطة والمهام التي يؤديها مسؤولي الشعب من اتخاذ قرارات متنوعة بخصوص مراقبة الأداء وتصحيح الانحرافات وتقديم المقترحات بما يساهم في تعزيز الأداء.

- عينة الدراسة

قام الباحثين باستطلاع آراء عدد من المديرين العامين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب، لما لهم من دور في تخطيط وتنظيم وتوجيه أنشطة وبرامج الوزارة. لذا فقد قام الباحثان بتوزيع (160) استمارة استبيان، وقد تم استرداد (135) استمارة بحيث كان عدد الاستمارات الصالحة (131) استمارة، وتم استبعاد (4) استمارة غير صالحة، ويوضح الجدول أدناه الاستثمارات الموزعة والمستردة الخاضعة للتحليل لأغراض الدراسة الحالية.

جدول (5)

الاستثمارات الموزعة والمستردة الخاضعة للتحليل لأغراض الدراسة الحالية

عينة الدراسة		الاستثمارات الموزعة		الاستثمارات المستردة		الاستثمارات الخاضعة للتحليل	
العدد		العدد		العدد		العدد	
وزارة التخطيط		25		24		24	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي		25		23		21	
وزارة المالية		25		21		21	
وزارة التربية		30		22		21	
وزارة الصحة		30		23		22	
وزارة الإسكان والتعمير		25		22		22	
المجموع		160		135		82%	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

المبحث الثالث

تحليل البيانات

يهدف هذا المبحث الى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة التي تم الإشارة إليها في المخطط الافتراضي الذي تبنته الدراسة.

1. الصدق والثبات لأداة الدراسة

- الصدق الداخلي *internal consistency*. يشير اختبار الصدق الداخلي للاستبيان، والذي يعبر فيه عن المدى الذي يكون فيه المقياس او مجموعة المقاييس ممثلة بشكل صحيح لفقرات الدراسة. او الى اي درجة خال من اي خطأ مقصود (Hair et al.,2010,p.4). والجدول أدناه يوضح معاملات الصدق الداخلي النهائي لأداة جمع المعلومات، من خلال استخدام تحليل (Corrected Item-Total Correlation) والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي بين درجة كل فقرة في البعد، والدرجة الكلية لجميع الفقرات التي يتضمنها ذلك البعد (Pallalt,2007,p.98). وتعد الفقرة او السؤال الذي يكون له *Corrected Item-Total Correlation* (0.40) فاكثر، ذات اتساق داخلي ويمكن التعويل عليها في التحليل الاحصائي (Pallalt,2007,p.98).

- قياس الثبات *Reliability*. لغرض التحقق من درجة الثبات اداة جمع المعلومات (الاستبيان) تم استخدام الفا-كرو نباخ والاعتماد على برنامج SPSS الاصدار 17 ، علماً بان قيمة الفا ينبغي ان تكون اكبر من 0.7 لكي تدعم بشكل جيد ثبات الاتساق الداخلي (Morgan et al.,2004,P.122). في بعض الاحيان يقبل الباحثون قيمة الفا 0.69 ، حيث تعتمد قيمة الفا على معيارية العناصر وقيمتها 0.7 ، الا اذا كانت العناصر أظهرت نتائجها متساوية ومتوسطات وانحرافات معيارية مختلفة، وهذا سيقودنا الى استخدام الفا غير معيارية وقيمتها 0.69 وتمثل حد هامشي في الفقرات للمقبولية كأجراء من الموثوقية، لأنه اقل من 0.7 ، حيث قيمة الفا تعتمد الى حد كبير على عدد من الفقرات في نطاق المقياس المفترض (Morgan et al.,2004,p.124).

جدول (6)

قيم الصدق والثبات للمقاييس

المقاييس	الصدق - Validity	الثبات - Alpha-Cronbach
تكنولوجيا المعلومات.	0.44	0.86
اتخاذ القرارات.	0.57	0.84
الاتصالات التنظيمية.	0.58	0.83

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.17

2. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات البحث

يستخدم كل من اسلوبى Kurtosis و Skewness لمعرفة فيما اذا كانت بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا. ووفقاً لهذين الاسلوبين تعتبر البيانات متوزعة توزيعاً طبيعياً اذا كانت ضمن المدى (+/-1.96) عند مستوى معنوية (0.05) (Hair et al.,2010,p.72). يتضح من الجدول أدناه بان المتغيرات الفرعية للمحاور الاربعة (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرارات، الاتصالات التنظيمية) ضمن المدى +/- 1.96 ، وحسب اختبار (Kurtosis and Skewness). بالتالي، يعطى مؤشراً الى ان هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (7)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الاربعة للدراسة

المتغير	Mean	S.D	Skewness	Kurtosis
تكنولوجيا المعلومات	3.7	0.5	- 0.33	0.01
اتخاذ القرارات	4.2	0.42	- 0.5	0.12
الاتصالات التنظيمية	4.1	0.47	- 0.52	0.65

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.17

4. الاحصائيات الوصفية ومعاملات الارتباط. Descriptive Statistics and Correlations Coefficients. تم عرض الاحصاءات الوصفية والارتباطات في الجدول (8). وقد أشارت النتائج بان المتوسطات الحسابية للمتغيرات كانت اكبر من المتوسط الفرضي وهذا يشير الى تأييد افراد عينة البحث بخصوص الدور الحيوية الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية، كما ان الانحراف المعياري للمتغيرات أظهرت تفاوتات بسيطة فيما بين آراء المستجيبين. فضلاً عن كون جميع العلاقات فيما بين المتغيرات الأساسية عند مستوى معنوية 0.01 ، وان ارتباطات نموذج متغيرات البحث تراوحت قيمتها من 0.397 فيما بين (تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات) الى 0.516 فيما بين (اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية). والمؤشرات أعلاه تسمح لنا بإجراء تحليل المسار لمتغيرات البحث، اذا يشترط استخدام تحليل الانحدار المتعدد بما فيه تحليل المسار ان لا تكون معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة اكثر من 0.7 لكي يتم السير قدماً في استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Morgen,G.A,et al,2004,p91)

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات.

المتغيرات	Mean	S.D	تكنولوجيا المعلومات	اتخاذ القرارات	الاتصالات التنظيمية
تكنولوجيا المعلومات	3.7	0.5			
اتخاذ القرارات	4.2	0.42	0.397**		
الاتصالات التنظيمية	4.1	0.47	0.418**	0.516**	

**p < 0.01

من الجدول ادناه نستنتج الاتي :

- وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية فيما بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات بلغت قيمة الارتباط (0.397**)، وذات دالة معنوية عند المستوى (0.01). وهذه النتيجة من وجهة نظر الباحثان تدل على اهمية تكنولوجيا المعلومات في زيادة سرعة ودقة القرارات.
- تتوفر هناك علاقة ارتباط موجبة كبيرة وذات دلالة معنوية فيما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنظيمية، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.41**)، ومستوى معنوية (0.01)، ويوضح هذا على الدور الكبير الذي يؤديه تكنولوجيا المعلومات على الاتصالات التنظيمية من خلال تحقيق التنسيق والكفاءة في النقل السريع والموثوق للمعلومات بين الاقسام والانشطة المختلفة.
- تتوفر هناك علاقة ارتباط موجبة كبيرة وذات دلالة معنوية فيما بين والاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.5**)، ومستوى معنوية (0.01)، ويوضح هذا على الدور الكبير الذي يؤديه والاتصالات التنظيمية في تزويد المؤشرات والمقترحات والآراء ومستويات الاداء الى متخذي القرارات.

جدول (9)

نتائج اختبار العلاقة فيما بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية.

مستوى العلاقة	قيمة الارتباط ومستوى المعنوية	الفرضيات
متوسط	R = 0.397** P ≤ 0.01	H1: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية فيما بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات.
متوسط	R = 0.418** P ≤ 0.01	H2: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية فيما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنظيمية.
عال	R = 0.516** P ≤ 0.01	H3: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية فيما بين الاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.17

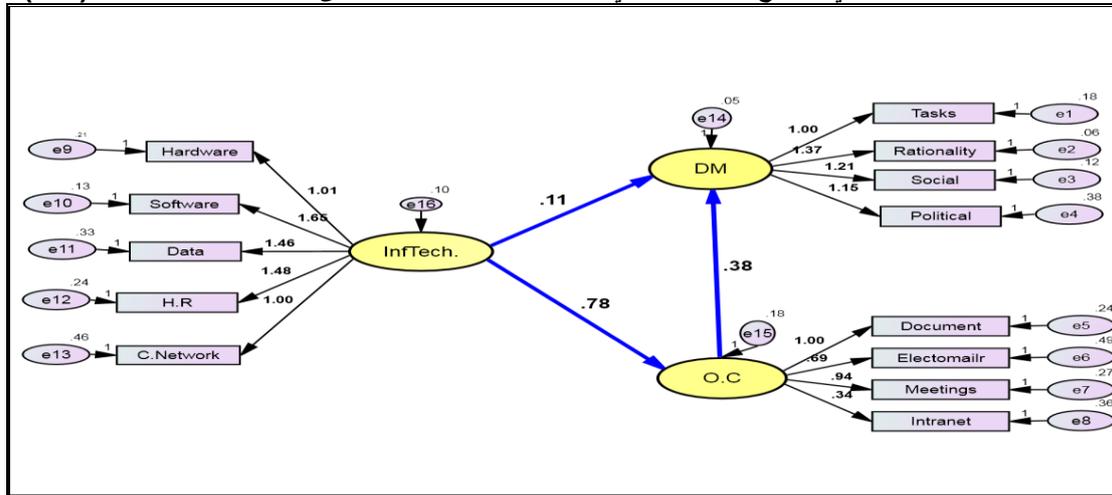
4. تحليل المسار Path Analysis

لفرض معرفة المتغيرات المؤثرة في اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية من خلال التعرف على مسار التأثير وفقاً لمستويات عدد من المتغيرات ومن ثم الوصول الى نموذج يبين هذا المسار. وقد افترض النموذج أن مستويات المتغيرات تختلف فيما بينها، وقد افترض البحث أيضاً وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين المتغيرات الخاصة بتلك المكونات. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis). إذ يمثل أسلوب إحصائي، استخدم بشكل أساسي لاختيار ومقارنة قوة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. كما تمثل سلسلة المعلمات، تنبؤات من خلال حل واحد أو أكثر من المعادلات الهيكلية، لكي تختبر تطابق مصفوفة الارتباط بين اثنين أو أكثر من النماذج السببية، والتي افترضها الباحثان لتطابق البيانات. كما يمثل تحليل المسار أداة منهجية تساعد الباحثين باستخدام البيانات الكمية لحل مختلف العمليات لتلخيص النتائج. كما يمثل الى اي مدى تحليل الانحدار المتعدد والتنبؤات بمقدار وقوة التأثيرات على النتائج ضمن النظام السببي المفترض (Lieras,2005,p.25).

ستتم مناقشة النتائج لاختبار مدى صحة فرضيات البحث وخلاصة تحليل المسار في هذه الخطوة، تؤكد ان المتغير المستقل المتمثل تكنولوجيا المعلومات والذي يسهم معنوياً في التأثير على اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية ، بينما يمثل كل من "اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية". المتغيرين المعتمدين ، اما المتغير والمتمثل تكنولوجيا المعلومات فهي تشكل المتغيرات الخارجية Exogenous Variables في النموذج السببي Casual Model.

اختبار الفرضيات

وبناءً على معاملات المسار والمبينة في الجدول (10) والشكل (2) باستخدام برنامج Amos ، بان جميع فرضيات الدراسة مدعومة. حيث ان تكنولوجيا المعلومات ذات تأثير ايجابي على اتخاذ القرارات. وبالتالي، تقبل الفرضية الاولى (H1) حيث قيمة ($\beta = 0.11$ ، $P = 0.003$)، وبنفس الطريقة، هناك تأثير ايجابي ل تكنولوجيا المعلومات على الاتصالات التنظيمية وبالتالي نقبل الفرضية الثانية (H2) حيث قيمة ($\beta = 0.78$ ، $P = 0.001$)، فضلاً عن قبول الفرضية الثالثة (H3) والتي تنص على تأثير الاتصالات التنظيمية على اتخاذ القرارات، وكانت المؤشرات ($\beta = 0.38$ ، $P = 0.001$). وأخيراً هناك تأثير غير مباشر لتكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات من خلال الاتصالات التنظيمية وكانت قيمته 0.3 وبالتالي اصبح التأثير الكلي لتكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات هو (0.4)



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos,v.20

Inftech : تكنولوجيا المعلومات.

DM : اتخاذ القرارات.

O.C : الاتصالات التنظيمية.

جدول (10)

نتائج اختبار الفرضيات والمؤشرات الداعمة للنتائج.

النتائج	المعنوية P =	قيمة التأثير β	الفرضيات	المسار
قبول	0.003	0.41	H1	تأثير تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات
قبول	***	0.84	H2	تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاتصالات التنظيمية
قبول	***	0.38	H3	تأثير الاتصالات التنظيمية على اتخاذ القرارات.

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على Amos, v.20

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

واستندت النتائج التي توصل اليها الباحثين للإجابة عن اهداف وفرضيات البحث والتي صيغت من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بهذا الموضوع، ومن خلال ما تم جمعة من بيانات من خلال استخدام كل من المقابلات الخاصة مع عدد من المديرين العاميين في بعض الوزارات، فضلا عن جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان، وشملت المديرين العاميين ومعاونيهم ومديري الاقسام ومسؤولي الشعب في عدد من الوزارات.

وفي أدناه أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة :

1. أشارت النتائج الى الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في الوزارات عينة الدراسة بنسب جيدة. إذ أن إجابات أفراد العينة عن جميع الفقرات المتعلقة بهذا المحور وأبعاده الفرعية كانت متفقة بشكل جيد، مما يؤشر استخدام الوزارات للبرمجيات ذات العلاقة بنشاطها وامتلاكها للأجهزة والمعدات والموارد البشرية الفنية وشبكات الاتصال لإنجاز مهام الوزارة الاساسية، وبالتالي تقديم خدمة مقبولة للمواطن.
2. كذلك بينت النتائج وجود علاقة فيما بين تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرارات، وهذه النتائج تتوافق مع النتائج التي توصل اليها كل (AL-Habeese et al.,2008,p.229-230;Dastan et al,2011,p.1142) حيث تسهم تكنولوجيا المعلومات حاليا وبشكل مكثف بتوفير المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة والمتعلقة بمختلف الأنشطة الاساسية للوزارات، من اتخاذ القرارات والمتعلقة بإعداد الخطط والسياسات الاقتصادية والموازنات والميزانيات السنوية ومتابعة المشروعات الاستثمارية وتنمية الاقاليم في وزارتي التخطيط والمالية، واقامة المشروعات الاسكانية لوزارة الاسكان والتعمير والارتقاء بمستوى الخدمات الصحية لوزارة الصحة، فضلا عن تحسين مستوى الخدمات التعليمية لجعلها تواكب التطورات الحاصلة في البيئة العالمية.
3. كما ان نتائج الدراسة عززت نتائج الدراسات السابقة بخصوص العلاقة فيما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنظيمية (كاوجة،2013،ص143) و (Cristina,2012,P.111)، حيث ساعدت على تجاوز حدود الاعتبارات المكانية والزمانية واثرت بشكل جوهري على آلية عمل الوزارات، من خلال تعزيز دور الاتصالات التنظيمية المتمثل بالشبكة الداخلية (Intranet) والبريد الالكتروني (Internet)، وكانت متوافقة مع النتائج التي توصلت لها الدراسة بزيادة حجم المعلومات المنقولة وإمكانية نشرها الى مديات أوسع وفي وقت قصير جدا (Cristina,2012,p.111)، والمتضمنة أيضا التعليمات والاجراءات فيما بين مقر الوزارة والدوائر التابعة لها والمنتشرة جغرافياً على المحافظات الخمس عشرة.
4. وأخيراً، أظهرت النتائج وجود علاقة فيما بين الاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات. وهذه النتائج في الواقع، قد تطابقت تماما مع نتائج المقابلات التي اجريت مع المديرين العاميين ومديري الاقسام، حيث بينوا بان جميع قراراتهم تستند بشكل قاطع الى الكتب الرسمية الواردة اليهم من الدوائر التابعة الى الوزارة ذاتها او من الوزارات الاخر. اما ضعف العلاقة فيما بين الشبكة الداخلية واتخاذ القرارات فيعود الى عدم امتلاك عدد من الوزارات شبكة داخلية مفعلة ضمن دوائرها، ما عدا وزارتيها وهذا مما ادى الى عدم توافق آراء المشاركين في الاستبيان بخصوص هذه الفقرة.
5. وأخيراً، أوضحت النتائج التأثير غير المباشر لتكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات من خلال الاتصالات التنظيمية ومقداره (0.3) وهذا ما يعزز دور الاتصالات التنظيمية على اتخاذ القرارات باعتبارها القنوات الاساسية في نقل المعلومات والبيانات الى متخذي القرار.

ثانياً: التوصيات

اهم التوصيات التي اسفرت عنها الدراسة واستناداً الى نتائج تحليل الدراسة والاستنتاجات التي تم التوصل اليها نوصي بما يأتي :

1. يقترح الباحثان محاولة رفع مستوى دور تكنولوجيا المعلومات من كونها اداة تستخدم في تذليل العقبات وتعزيز الفرص امام الوزارات لتحسين الخدمات المقدمة، وبسبب تأثيرها الايجابي على جميع الادارات الوظيفية في الوزارات المبحوثة الى جعلها شريكاً حقيقياً في جميع البرامج من اعداد الخطط الاستراتيجية والموازنات السنوية ووضع السياسات والبرامج التنفيذية.

2. نقترح توسيع الاعتماد على استخدام الانترنت والانترايت وغيرها من ادوات تكنولوجيا المعلومات، لغرض تقريب المسافة بين مقر الوزارة والدوائر التابعة والمنتشرة جغرافياً في محافظات البلد من جانب، و من جانب آخر، العمل على أدق البيانات والمعلومات بأسرع وقت وبأقل كلفة. وذلك من خلال تفعيل المنظومات الموجودة في بعض الوزارات (وزارة التخطيط ووزارة التربية ووزارة المالية)، وتوسيع شبكات الانترنت العاملة لتشمل جميع الدوائر المرتبطة بالوزارة (وزارة الصحة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، او التعاقد على شراء منظومة للاتصال الداخلي كما في وزارة الاسكان والتعمير.
3. من خلال المقابلات التي اجراها الباحثان مع بعض أقسام تكنولوجيا المعلومات لبعض الوزارات لاحظ وجود عدد من المشكلات والتمثلة بتبعية هذه الاقسام ضمن دوائر من الدوائر العاملة في الوزارة، مما يخلق بعض العقبات في نقل المقترحات بخصوص تطوير وتحديث المنظومات ومعالجة المشكلات مع الادارة العليا. لذا يوصي الباحثان ضرورة ربط هكذا اقسام اساسية وحيوية بمكتب الوزير مباشرة للتخلص من البيروقراطية.
4. نظراً لكون العنصر البشري يمثل الاداة الفاعلة في ديمومة دور تكنولوجيا المعلومات في عمل الوزارات المبحوثة، لذا نوصي الاهتمام بإقامة دورات تخصصية في مجال تكنولوجيا المعلومات لرفع مستوى القدرات المهنية والمعرفية لمعالجة المشكلات الفنية و اجراء التحديثات في المنظومات العاملة.
5. وأخيراً، نوصي باستخدام متخذي القرار المعلومات المتاحة بأقصى درجة كفاءة ممكنة. وذلك بالابتعاد عن التحيز المعرفي الذي يصيب أغلب متخذي القرارات، من خلال الاعتماد على العامل المنطقي الذي يحكم عملية اتخاذ القرار الانساني والذي يرتبط بالقدرات المعرفية وهي بدورها ترتبط بعملية معالجة البيانات لاستخلاص المعلومات.

ثالثاً: محددات الدراسة Study Limitations

بسبب محددات الوقت والكلفة، كان من الممكن للنتائج ان تكون أكثر اثراءً اذا كان قد تم التحقق في ابعاد أخرى من اتخاذ القرار والاتصالات التنظيمية، وكذلك شمولها قطاعات اقتصادية ووزارات أخرى. ومع ذلك، فإن بعض الموضوعات التي تناولتها الدراسة كانت صدى لعدد من الموضوعات التي تناولتها عدد من الادبيات.

تضمنت هذه الدراسة محددتين نشأت من طبيعة البحث هما :-

1. بسبب قيام الباحثان بأجراء الدراسة على عدد من الوزارات في جمهورية العراق وعددها ست وزارات فقط ذات الطبيعة الخدمية دون الانتاجية وهي:- وزارة التخطيط ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المالية ووزارة الاسكان والاعمار ووزارة التربية). حيث اعتذرت وزارة الخارجية عن المشاركة في الدراسة بكتاب رسمي، فضلاً عن وزارة النفط.
2. تناولت الدراسة عدداً من الابعاد لمحوري اتخاذ القرار والاتصال التنظيمي، بالنسبة لأبعاد اتخاذ القرار تم تحديدها بما يتناسب مع العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع العراقي. بينما ابعاد الاتصال التنظيمي تم تحديدها بناءً على ما يتناسب مع الواقع الفعلي لأنليات الاتصال المستخدمة في الوزارات العراقية، والتي قد تختلف من بلد الى آخر اعتماداً على مستوى تطور التكنولوجي لهذا البلد.

رابعاً: البحوث المستقبلية The Future Researches

بعد انجاز عملية الدراسة والتي تطرقت الى عدد من الوزارات في جمهورية العراق محل الدراسة، نجد انه لا يمكن حصر موضوع الدراسة والمتضمن " الى أي مدى تستطيع تكنولوجيا المعلومات ان تؤثر فيها على عملية اتخاذ القرارات وكفاءة الاتصالات، والذي ينعكس ايجاباً على تحسين عمل وزارات دولة العراق " في دراسة واحدة، بحكم تشعب جوانب الموضوع وتشابكه، وبناءً عليه نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب لها صلة بموضوع الدراسة وتحتاج الى تعمق أكثر، لان دراستنا كانت محددة في تحليل هذا الموضوع من منظور الاستخدام الكبير والمتزايد لتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية في عدد من الوزارات العراقية وعددها ستة فقط. من هذا المنطلق نقترح إشكاليات من الموضوع لدراسات أخرى نسوغها كما يأتي :

- دراسة هذا الموضوع من خلال توسيع قاعدة الاستبيان بالاعتماد على عينات لعدد اكبر من الوزارات
- تعميم الدراسة على قطاعات اقتصادية خدمية وإنتاجية معاً.
- شمول الأنشطة الاقتصادية العامة والخاصة بهذه الدراسة.

References:

- 1- كاوجة، بشير ، (2013)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشرافية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح وزملة، الجزائر.
- 2- Al-Raja, M.N., & Alomian, N.R., (2013). The effect of Information Technology in Empowerment Public Sector Employees: A Field Study, *Interdisciplinary Journal of Contemporary research Business*, Vol.5, No.1, pp.1-9 ijcrb.webs.com
- 3- AL-Tarawneh, H.A., (2012). The main factors beyond Decision Making. *Journal of Management Research*, Vlo.4, No.1, www.macrothink.org/jmr
- 4- Andersen, T.J., (2001). Information Technology, Strategic Decision Making approaches and organization performance in different industrial settings: *Journal of Strategic Information Systems*, pp. 101-119 www.elsevier.com/locate/jsis

- 5- Babooa, S.K., (2008) .Public Participation in The making and implementation of policy in Mauritius with reference to port Louis' Local Government: University of South Africa
- 6- Balarin, M.G., (2006). Communication Strategies in Management: A case Study of Interpersonal manager-staff communication at a south African university, Rhodes university
- 7- Bolfikova, Eva, (2010). Manager's Decision-Making in Organizations-empirical analysis of bureaucratic vs. learning approach, Vol.28 ,sv.1, pp.135-163
- 8- Byrne, Z.S., & Lemay, E., (2006).Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfactory. *Journal of Business and Psychology*, Vol.21, No.2, winter.2006
- 9- Carvalho, J.M.S., (2013). The Crucial role of Internal communication Audit to improve internal and general market organization of media, Portugal.
- 10- Daft, R. D.,(2010). Management , 9th ed, Cengage Learning, USA: South-Western.
- 11- Daft, R.D., (2010). Organization Theory and Design. 10th ed: South-Western.
- 12- Daneshuar,P., & Ramesh, H.N., (2010). Information Technology and Corporate Strategies in small and Medium enterprises, *International Journal of Management & Strategy*,Vol.1,No.1.India, pp.1-16
- 13- Drucker, P.F., & Maciariello, J.A., (1999) . Management. revised ed, The Drucker institute, Clare mount graduate university, California: HarperCollins e-books.
- 14- Egil, M., (2003). The influence of Stakeholder groups on Decision Making-Management in public hospital. BI Norwegian school of Management: International Organization, Linköping.
- 15- EL-Shakhdeeb, (2008). The Role Business Communication in Decision Making Process: Case Study – Palestinian Telecommunication Company (PortTel), The Islamic university-Gaza
- 16- Eva, (2005). The use of Communication in Organizations Undergoing Change, Lulea university of technology
- 17- Farhanghi, A.A., Abbaspour, A., & Ghassemi, R.A. (2012). Examining the Structure Relationships of new Communication and Information Technology, Organizational Structure an Firm Performance: An Analysis of Consultant Firms (CFF), *Word Applied Science Journal*, pp.605-614
- 18- Feeney, Mary K., and Leisha DeHart-Davis. 2009. Bureaucracy and Public Employee Behavior: A Case of Local Government. *Review of Public Personnel Administration* 29(4): 311-26.
- 19- Fich, R.B., (2002) .information technology in organization, university of new York,pp.1-24
- 20- Gabril, R.L., (2011). Organizational Communication Bridging the gap between managers and Employees: Gonzaga university
- 21- Gasali, L., (2010). Ethical Decision Making and health care managers: Developing managerial profiles based on ethical frameworks and other influencing factors, Queensland university of technology
- 22- George, J.M, & Jones, G.R., (2012). Understanding and Making Organizational Behavior ,6th ed : Pearson education, Inc.
- 23- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M, Donnelly, J.H., and Konopaske, J.R., (2012). Organizations, Behavior, Structure, Processes: The McGraw-Hill companies.
- 24- Haag, S., & Keen, P.,(1996). Information Technology, McGraw-Hill companies, Inc.
- 25- Hair JR, J.F, Black, W.C, Babin, B.J., & Anderson, R.E., (2010) . Multivariate Data Analysis. 7th ed: Pearson prentice Hall.
- 26- Harp, A.L., (2011). Effective Change Communication in the workplace, university of Tennessee, Knoxville
- 27- Holten, R., & Rosenkranz, Ch., (2008). Communication in Organizations; The Heart of Information Systems. Working Papers on Information Systems,pp.1-32 [http:// spourts.aisnet.org/8-29](http://spourts.aisnet.org/8-29)
- 28- Jones, G.J., (2013). Organizational Theory, Design, and Change. 7th ed: Pearson education, Inc.
- 29- Karamari, T., & Motehashi,K., (2006). Centralization or Decentralization of Decision Rights ? Impact on IT performance of firms Research Institute of economy, trade & industry, Japan, pp.1-16
- 30- Kingston, T., (2007). Organizational Communication. In a Strategic Change Project, Unite institute of technology
- 31- Kondalkar, V.G, (2007). Organizational Behavior . New age International / (P) Ltd. Publishers
- 32- Kreitner, R., (2009) . Management. 11th ed, Harcourt publishing company, Canada: Houghton Mifflion.

- 33- Kripanant, N., (2009). Examining a Technology acceptance Model of Internet usage by Academics within Thai Business Schools: Cleveland State University
- 34- Lachheb, Ahmed, (2013). Information Technology effects on Tunisian College Students; Tunisian English Majors as a case Study. Grand Volley State University
- 35- Langley, Ann, (1990). Patterns in the use of Formal Analysis in Strategic Decision. European Group for Organizational Studies, pp.17-45
- 36- Laudon, K., & Laudon, J., (2012) . Management Information Systems , 12th ed : Pearson education, USA. Daft, R.D., (2010). Organization Theory and Design. 10th ed: South-Western.
- 37- Lieras, CH., (2005). Path Analysis, Encyclopedia of Social Management, Vol.3: Elsevier.Inc
- 38- Louis, Claudia., (2002). An Assessment of factors affecting Technology Adoption by Teachers: The Case of Caribbean Secondary Schools. Sprott of Business, Carleton university.
- 39- Maria, P., (2005). Communication Practices in Inter-Organizational Product Development; Helsinki university of technology, pp.583-598
- 40- McShane, S.L., & Von Glinow, M.A., (2010). Organization Behavior emerging knowledge and practice for the real world, 5th ed : The McGraw-Hill companies.
- 41- Mehdi, M.M., (2013). Use of Information Technology in Decision Making: An Organizational Study of Jorhat City. *Science Technology & Management Journal*, pp.1-6
- 42- Moorthy, M.K., et al, (2012). Application of Information Technology in many Accounting Decision Making. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, Vol.2, No.3, pp1-16
- 43- Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W., & Barrett, K.C., (2004). SPSS for Introductory Statistic , use and Interpretation. 2nd ed: Lawrence Erlbaun Associate, Inc.
- 44- Nutt, P.C, & Wilson, D.C. (Eds). (2010) . Handbook of Decision Making. 1st ed, UK : John Wiley& Sons, Ltd.
- 45- O'Brien, J.A., & Marakas , G.M., (2011). Management Information Technology ,10th ed : McGraw-Hall, Irwin, USA.
- 46- Opendakker, R. (2006), Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum: Qualitative Social Research*,7(4). Available from: <http://www.qualitative-research.net/fqs/>
- 47- Oz , (2009). Management Information Systems , sixth ed : USA.
- 48- ÖZTurk, Funda, (2010). Determinants of Organization Citizenship between among Knowledge workers. Middle east technology university
- 49- Pallant, J., (2007). SPSS Survival Manual . open university press, McGraw-Hill education
- 50- Parsons, M., & Urbanski, S., (2012). Recognizing Dysfunction Communications a mean of improving organization practices . *online Journal of Communication and Media Technologies*, Vol.2, Issue,4
- 51- Patrick, J.H., Steele, J.C, & Spencr, S.M., (2013). Decision Making Processes and Outcomes: Hindawi publishing corporation, *Journal of Aging Research*, Vol.2013,pp.1-8
<http://dx.doi.org/10.1155/2013/367208>
- 52- Peyman, Y., et al, (2011). The Analysis of the relationship between Organizational Structure and Information Technology, Higher education studies, Vol.1, No.1, pp.98-104
www.ccsenet.org/hes.
- 53- Rainey, H., Ronquillo, J., & Avellaneda, C., Decision Making in Public Organizations, Collected by Nutt, P., & Wilson, D., (2010). Handbook of Decision Making. John Wiley and Sons, Ltd, pp. 349-377
- 54- Ranay, M.I., (2010). Influence of Leadership Behavior and participator Decision Making on the Employees Organizational Commitment. University of engineering and technology, Taxila.
- 55- Rehman, H., (2012). Empirical Analysis of Public Sector Reforms in Pakistan. Foundation university, Islamabad
- 56- Robbins, S.P., & Judge, T.A., (2013) . Organizational Behavior. 15th ed: Pearson education, Inc.
- 57- Robbins, S.R, & Coulter, M., (2012). Management. 11th : Pearson education, Inc.
- 58- Robson, P.A., & Tourish, D., (2005). Managing internal communication: an organizational case study, corporate communications: *An International Journal*, Vol.10, No.3, 2005, pp. 212-222.
- 59- Sekaran, U.,& Bougie, R., (2010). Research Method For Business. 5th ed: John Wiley & Sons Ltd.
- 60- Seol, H., Lee, H., Kim, S., & Park, Y., (2012). The impact of Information Technology on organizational efficiency in public services. *Journal of the Operational Research Society*, Vol.59, No.2, pp.231-238

- 61- Shermerhorn, J.R. Hurn, J.G., Osborn, R.N., & Uhl-Bien, M., (2010) . Organizational Behavior. 11th ed: John Wiley& Sons, Inc.
- 62- Simon, P.K., *et at.*, (2013). Complementary Organization Mechanisms –A case study on Information Technology Business Value. 18th ed, European Conference of Information Systems, pp. 1-13
- 63- Soltani, M.D., Altaha, H.R., & Taheri, H., (2013). Studying the Relationship between Organizational Structure and Selecting Decision Making Strategy. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Azad university, Iran, pp.824-830 www.tijournals.com
- 64- Spaho, Kenan, (2012). Organizational Communication – Process.
- 65- Stokes, A., (2005). A study in the Relationships between Organizational Structure and Public Relations practitioner roles: University OF South Florida
- 66- Taleghani, M., & Mousauian, S., (2011). Determining the relationship between Information Technology , and Leader Style, *Journal of Information Technology Engineering and Applications*, Vol.1, No. 6, 2011, pp.5-15 www.iiste.org
- 67- Tariszka, Eva, (2008). Organizational Internal Communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal July edition*, Vol.8, No.15
- 68- Ticha,I, Horn, j, & Fiedler, J., (2010). Managerial Decision Making-importance of institution in the rational process. Czech university of life science, Prague, Czech Republic, pp. 553-557
- 69- Turban, E.,& Voloino, L., (2011). Information Technology for Management, 8th ed,USA : John Wiley & Sons, Inc.
- 70- Wijnhoven, A.B.J.M, & Wassenar, D.A., (1990). Impact of Information Technology on Organizations: The state of the Art, *International Journal of Information Management*, pp.35-53 .
- 71- Wongchachom, ch., (2006). An Investigation into a community information database Systems in the northeast of Thailand: Community Empowerment through Community Learning Centre. Edith Cowan university: Western Australia.
- 72- Worrall, L., *et al.*, (1998). Measuring the effectiveness of Information Technology Management: Comparative study of six UK local authorities . Management Research Centre, university of Wolf/erhampton, pp.1-42.
- 73- Zandstra, A.W., (2011). Interpreting The influencing factors within the Decision Making process between two train safety systems at ProRail. Delft university of technology.

.....
.....
.....