

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين جودة القرارات
الإدارية في المؤسسة العمومية
دراسة حالة مؤسسة سونطراك – الأغواط

تحت إشراف:

د. الهاشمي بعاج

من إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء بديرينة

فطوم لرقط

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

عبدالقادر بن برطال

الهاشمي بعاج

كريم بوعيسى

السنة الجامعية: 2023/2022

محضر رقم: 0006 بتاريخ 2023/07/13

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة القرارات
الإدارية في المؤسسة العمومية
دراسة حالة مؤسسة سونطراك – الأغواط

تحت إشراف:

د. الهاشمي بعاج

من إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء بديرينة

فطوم لرقط

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

عبدالقادر بن برطال

الهاشمي بعاج

كريم بو عيسى

السنة الجامعية: 2023/2022

محضر رقم: 0006 بتاريخ 2023/07/13

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

سورة البقرة الآية 32

الحمد لله الذي أعاننا ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

إلى كل من له الفضل في وصولي إلى هذه المرحلة.

الحمد لله الذي أنار لي السبيل لأقطف ثمار جهد السنوات من الدراسة وأمدني بقوة

لإنهاء مابدأت فيه والصلاة والسلام على من أخرجنا من ظلمات الجهل إلى نور

العلم.

أهدي عملي المتواضع

إلى أمي وأبي

إلى أفراد العائلة

وكل من ساعدني في هذا العمل.

فاطمة - فطوم

شكر وعرفان

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه"

أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون من بعيد أو قريب في إنجاز هذه المذكرة

ثم أتقدم بالشكر الجزيل والخاص إلى الأستاذ المشرف "الهاشمي بعاج" الذي لم يدخر جهدا لمساعدتي في إنجاز هذا العمل من خلال مساندته ودعمه لي من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة وعلى المجهودات التي بذلها معي طيلة السنة.

كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلو وتحملوا عناء قراتتها ومناقشتها وعلى مجهوداتهم وتصحيحاتهم للأخطاء والنقائص في سبيل تحصيل أكبر إستفادة من الدراسة.

والشكر العميق لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع شكر لكل هؤلاء وجزاهم الله كل خير.

فطوم - فاطمة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرافان
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول : مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات والإتصال واتخاذ القرار	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات
08	المطلب الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
11	المطلب الثاني: أهمية وخصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
13	المطلب الثالث: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال
16	المطلب الرابع : وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
17	المطلب الخامس: المزايا و العيوب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
19	المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار
19	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
20	المطلب الثاني : خطوات عملية اتخاذ القرار
22	المطلب الثالث : أهمية اتخاذ القرار
23	المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
26	المطلب الرابع: أنواع القرارات الإدارية
29	المطلب الخامس: نماذج اتخاذ القرار
35	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الجانب النظري دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الأغواط-
38	المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي
38	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الأغواط-
39	المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز
44	المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة واختبار أداة القياس
44	المطلب الأول: منهج و تصميم الدراسة
62	المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي
73	المبحث الثالث: رابعا دراسة الفروق المعنوية
73	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
75	المطلب الثاني: الفروقات الفردية بالنسبة لحوافز العمل
79	المطلب الثالث: الفروقات الفردية بالنسبة للإبداع
85	خلاصة الفصل
87	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع
97	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
15	أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	01
17	وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال	02
21	يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار	03
33	مراحل اتخاذ القرار وفق نموذج شجرة اتخاذ القرار.	04
40	الخريطة التنظيمية	05
50	تركيبية مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
51	تركيبية مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.	07
52	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	08
53	تركيبية عينة الدراسة حسب الوظيفة	09
59	قيمة الموثوقية	10
60	مؤشر ارتباط المتغير. VC	11
62	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.	12
63	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	13
64	مؤشرات معامل التحديد. R^2	14
64	مؤشرات معامل التحديد. R^2	15
66	مؤشر حجم التأثير. F^2	16
70	نموذج المسار دون تفاعل حوافز العمل كمتغير مستقل	17
74	مخطط الانتشار	18
74	مخطط الانتشار	19

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	47
02	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	48
03	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	48
04	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس	49
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	49
06	تركيبية مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	50
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	50
08	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	51
09	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	53
10	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	54
11	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	55
12	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	55
13	اتجاهات عبارات المحور الاول كامل.	56
14	اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.	56
15	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	58
16	مؤشر التحويلات المنقاطعة. CL	61
17	مؤشرات معامل التحديد. R^2	63
18	مؤشر حجم التأثير. F^2	65
19	اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt	67

68	مؤشر القدرة التنبؤية Q2	20
69	الفرضيات الرئيسية و الفرعية	21
70	نموذج مسار الأثر المباشر.	22
71	نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى لحوافز العمل.	23
71	نتائج الفرضيات.	24
73	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	25
76	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X	26
77	اختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة للمتغير X	27
78	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير X	28
78	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير X	29
79	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير X	30
80	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y	31
81	اختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة للمتغير Y	32
81	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Y	33
82	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير Y	34
83	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير Y	35
83	أهم الفروق بين سنوات الخدمة	36

مقدمة

بسم الله قال تعالى: { وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا } سورة الاسراء الاية 85، يتميز العالم اليوم بأنه شديد التغيير ولا شك أن التطور التكنولوجي من أهم أسباب هذا التغيير حيث تعيش منظمات اليوم في مجتمع المعلوماتية، المجتمع الذي يتجاوز فيه الفرد حواجز الزمن والمسافات والحدود والوسائل التقليدية والسعي الى الابداع والتجديد.

وتشمل تكنولوجيا المعلومات نظم الحواسيب بمكوناتها المادية والبرمجية والاتصالات بما فيها الاتصالات بعيدة المدى والشبكات، فقد اصبحت أحد أهم سبل تنظيم القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال المعاصرة حتى أنه يمكن القول أن الممتلكات المعرفية وتكنولوجيا المعلومات قد أصبحت أقوى من الممتلكات المادية فمن يأخذ بناصية التكنولوجيا والمعرفة يتمكن من تطوير الخدمات والمنتجات وعملية الانتاج والتسويق وخفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة التنافس العالمية.

وتساعد تكنولوجيا المعلومات المديرين ومنتخب القرار في المنظمة المعاصرة القيام بالأعمال الإدارية من خلال تجميع، ومعالجه، وخن، ونقل واسترجاع المعلومات المتاحة لديهم ويعتمدون عليها كمصدر هام في تعزيز الفرص لديهم في سوق المنافسة المحلي والعالمية كذلك ترتبط المعلومات بالمنظمة بمدى قدرتها ومساعدتها في صناعه واتخاذ القرارات المطلوبة من، والمدير الناجح والفعال كما هو متعارف عليه هو المدير الذي يسيطر على المعلومات المتوفرة ويلجأ الى تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لصالح قراراته.

تعتبر عملية صناعة القرار من أعقد العمليات في المنظمة وأهمها إذ تعد من أحد العوامل الرئيسية في نجاح المنظمة وتميزها، ويمكن القول أن اتخاذ القرار هي الوظيفة الرئيسية للمدراء ومنتخب القرار على مختلف مستوياتهم الإدارية لذلك المهم البحث في العوامل والسبل التي تضمن الوصول إلى جودة القرار الإداري في المنظمة.

من هنا فان طبيعة القرارات ودرجة كفاءتها تتوقف على نوعية المعلومات التي تم استعمالها وعلى مدى دقتها فالقرار الإداري يعتبر عملية اختيار أحسن البدائل الموجودة من خلال تقييم النتائج المترتبة على كل البدائل المتاحة، ومدى تحقيقها لأهداف المنظمة.



أولا إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق ذكره تبرز الحاجة الماسة لتسليط الضوء على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في جودة القرار الإداري، وتأسيسا عليه يمكننا صياغة إشكالية بحثنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

- ما مستوى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة القرار الإداري لدى مؤسسة سونلغاز؟

ثانيا فرضيات البحث :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط.

وتتجزأ هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اجهزة والمعدات و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اجهزة و المعدات و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شبكات المعلوماتية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اشبكات المعلوماتية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات التكنولوجية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات التكنولوجية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط.

ثالثا أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الجوانب التي تتميز بالتغير المستمر لذلك تحتاج المزيد من الدراسة.
- الأهمية البرزة لمؤسسة سونلغاز كمؤسسة رائدة في قطاع الاقتصاد.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي الدعامة الأساسية في تطوير العمل الإداري في ظل التغيرات المتلاحقة.
- تحديد مستوى اعتماد مؤسسة سونلغاز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

رابعا أهداف الدراسة:

- محاولة إبراز أساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها لما لها من أهمية لدى المنظمات الحديثة.
- محاولة إبراز مرتكزات جودة القرار الإداري.
- محاولة الوقوف على واقع اعتماد مؤسسة سونلغاز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى ارتباطه بجودة القرار الإداري.
- تقديم توصيات ومقترحات إستنادا على نتائج البحث تساعد في تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك تساهم في تحسين من جودة القرار الإداري.

خامسا أسباب اختيار الموضوع: تم إختيار الموضوع لمبررات موضوعية وذاتية نذكرها فيما يلي

المبررات الموضوعية:

- تطرقت هذه الدراسة إلى مواضيع مهمة تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرار الإداري
- الأهمية البارزة للمؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني.
- التحولات الجذرية التي تشهدها المنظمة الحديثة اليوم خاصة ما يتعلق بموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبررات الذاتية:

- بحكم التخصص في مجال تسيير
- الميول الشخصي والرغبة في دراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال كذلك دراسة جودة القرار الاداري.

سادسا حدود الدراسة: وقد تمت الدراسة وفق الإطار التالي:

- الإطار الزمني: خلال الفترة ما بين
- الإطار المكاني : تم تطبيق الدراسة على مؤسسة سونلغاز

سابعا المنهج المتبع في الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وتوضيح الموضوع ولوصف وتفسير المتغيرات إختارنا المنهج الوصفي

ثامنا صعوبات الدراسة:

- صعوبة توزيع واستلام الاستبيان .
- عدم جدية المستجوبين ،وتهميش من بعض الموظفين.

تاسعا الدراسات السابقة:

1. محمد محمود العنوان أثر نظم المعلومات الإدارية على جودة صناعة القرارات الإدارية من وجهة نظر متخذي القرارات في البنوك الأردنية، مقال مقدم لمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02 ، العدد 28 غزة(2020)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية) متطلبات التطبيق، والحد من المعوقات التنظيمية، ودعم القرار على جودة صناعة القرارات الإدارية في البنوك الأردنية من وجهة نظر متخذي القرارات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية، ودور نظم المعلومات الإدارية في الحد ، من المعوقات التنظيمية في البنوك ،الأردنية من وجهة نظر المدراء أفراد عينة الدراسة قد توافرت بدرجة متوسطة، ووجود درجة مرتفعة لدور، نظم المعلومات الإدارية في دعم القرار في البنوك الأردنية، من وجهة نظر المدراء أفراد عينة الدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر لنظم المعلومات الإدارية (على جودة صناعة القرارات الإدارية).

2. عثمانية توفي، طاهر لعرج العنوان تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات، مقال مقدم
لمجلة الجامعة

محمد بن أحمد وهران المجلد 05 العدد 02- ديسمبر 2022 تهدف الدراسة إلى إبراز معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين اتخاذ القرار بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عنابة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد وتصميم استبانة مكونة من (37) مفردة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عنابة، تم توزيعها على الإطارات، رؤساء الأقسام والمصالح وأعوان التحكم. ولتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V24، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي توفر المعلومات اللازمة لحل المشكلات، كما سهلت عملية الاتصال، التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والمصالح والمحيط الخارجي، فضال عن كونها تساعد على توفير المعلومات الدقيقة، الملائمة والكافية في الوقت المناسب و على النحو الذي يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

عاشرا محتويات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة وإختبار صحة الفرضيات المقدمة المتعلقة بموضوع بحثنا هذا تم تقسيمه إلى فصلين على النحو التالي:

- الفصل الأول : المعنون بالإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و بالإطار النظري لعملية اتخاذ القرار وتطرقنا من خلاله إلى كل من مفاهيم التي تخص المتغيرين.
- الفصل الثاني: وخصصناه للدراسة الميدانية حيث حاولنا إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة القرار الإداري في مؤسسة سونلغاز وتم التطرق فيه إلى التعريف بمؤسسة سونلغاز وكذلك تناولنا منهجية الدراسة الميدانية والتحليل الوصفي ثم التحليل

الفصل الاول

الاطار النظري للتكنولوجيا والمعلومات
والاتصال واتخاذ القرار

تمهيد:

يعيش العالم اليوم عصرا إختلفت ملامحه وسماته عن كل العصور السابقة، فقد أدت الثورة الرقمية الى بروز عصر المعلوماتية استخدمت فيه أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تنفيذ جميع الأعمال والوظائف الإدارية، وذلك لما توفره هذه التكنولوجيا من كفاءة وسرعة في معالجة المعلومات وتخزينها ونقلها بين مختلف الوحدات.

من جهة اخرى تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية و المحور الأساسي لدراسة النشاط الإداري بمختلف عملياته من تنظيم، توجيه، تخطيط، ورقابة، حيث أن مختلف الأعمال الإدارية التي تقوم بها الإدارة تكون في صورة قرارات تتخذ على جميع المستويات الادارية وبدوره هاذا يساعد متخذي القرارات علي اتخاذ القرارات السليم وفي هاذا الفصل سنتطرق الى اهم عناصر المتغيرين حيث تناولنا
مبحثين

المبحث الاول : اطار النظاري تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

المبحث الثاني: الاطار الظاري اتخاذ القرار .

المبحث الأول : الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات.

اصبح امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا بد منه، حيث تواجه المؤسسات اليوم شكلا جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية الاجتماعية والثقافية . وسنتناول في هذا المبحث ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث سنعرفها ونكتشف ابعادها ، وكذا ايجابياتها وسلبياتها.

المطلب الأول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1. تعريف التكنولوجيا المعلومات والاتصال:

التكنولوجيا كمصطلح هي كلمة أجنبية ذات اصل يوناني تم تعريبها لعدة مصطلحات عربية تشير جميعها إلى استخدام العلم الحديث في جميع نواحي الحياة وهي تتكوّن من مقطعين، المقطع الأوّل : Techno ويعني حرفة، أو مهارة، أو فن، أما الثاني Logy : فيعني علم أو دراسة .ومن هنا فإنّ كلمة تكنولوجيا تعني علم الأداء أو علم التّطبيق؛ حيث أورد الكثير من العلماء تعريفات أخرى عديدة لكلمة التكنولوجيا , وسنعرض بعضا منها فيما يلي

• التّكنولوجيا:

- ✓ هي عملية شاملة تقوم بتطبيق العلوم والمعارف بشكل منظم في ميادين عدّة؛ لتحقيق أغراض ذات قيمة عمليّة للمجتمع , وتعرّف التكنولوجيا بأنّها الاستخدام الأمثل للمعرفة العلميّة، وتطبيقاتها، وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيّته¹.
- ✓ مفهوم التكنولوجيا بانها الفن و العلم المستخدم في انتاج وتوزيع السلع والخدمات اذ تعد التكنولوجيا علما لانها تركزعلى الاساليب و البحوث و الامور العلمية وتعتبر فنا لان الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المؤسسة و المجتمع
- ✓ تعني التكنولوجيا بأنها الجهد المنظم الذي يتضمن استخدام نتائج البحث العلمي والتطوير العلمي في تطوير أساليب ووسائل أداء العمليات الإنتاجية بمعناها الواسع الذي يشمل

¹ غسان قاسم اللامي، ادارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل، دار المنهاج للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، ص23 .

الخدمات والأنشطة كافة، والذي يفترض في كونها أكثر جدوى للاقتصاد والمجتمع وأفرادها¹.

ويمكن ان نذكر تعريفنا الخاص على تكنولوجيا بأنها التطبيق المنهجي المنظم للعلوم والمعارف الأخرى في إطار عملي معين بهدف الوصول إلى الحلول العلمية²

• المعلومات:

- ✓ بينما عرفها محمد حفناوي " بأنها البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعا للمستقبل، و التي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ قرارات"³
- ✓ و عرفها lucas بأنها "تعبّر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس يستعمل في تخفيض عدم التاكّد بالنسبة لحالة أو حدث معين، و يضيف معرفة للفرد أو المجموعة"⁴
- ✓ و عرفها محمد الفيومي بأنها "بيانات يمكن تجهيزها و لها معنى لمستلميها أو لمستخدميها و لها حقيقة أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات، و يجب أن تصنف إلى ما تعرفه و التي ترتبط ببعض الأحداث او المواقف أو العمليات، و عباب المعرفة أي عدم وجود المعلومات عن حدث معين يعني عدم التاكّد"⁵.
- ✓ كما قدم لها P Boisselier تعريفا آخر إذ يرى أنها: "ترتكز على البيانات ذات المعنى و التي تؤثر على فهم و إدراك الفرد الذي يتلقاها"⁶.
- ✓ و لا بد من التأكيد بأن المعلومات بالنسبة لشخص ما، قد تكون بيانات لشخص آخر، مثلا عدد ساعات العمل معلومات لكل عامل، بينما تعتبر بيانات بالنسبة لقسم المالية عندما يرغب في عمل جدول رواتب للعاملين.

¹فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر وتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، ص25.

²سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الاردن، ص15

³ محمد يوسف الحفناوي، نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2001، ص 10

⁴ LUCQS.H.C " Information System Concepts for Management", Hill book CO, New York, 1982, p20

⁵ محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص 16

⁶ BOISSELIER Patrick, " CONTRÔLE de gestion ", 2éme Edition, librairie vuibert, 2001, p52 .

• الاتصال:

- ✓ يعرفه أنجل باركنسون (Parkinson) بأنه : "عملية منظمة ، ونظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها¹."
- ✓ "فن استخدام المعلومة من قبل المرسل لغرض إيصالها إلى عقل الطرف الآخر وهو المستلم ولإحداث استجابة"².
- ✓ يعرف الاتصال "بأنه الوسيلة المناسبة لتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ونقلها ن طرف إلى آخر"³.
- ✓ يعرف الاتصال "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام والكتابة أو الإشارات بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين"⁴.

• تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

يوجد عدة تعاريف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر من بينها مايلي:

- هي "تلك الأدوات المستخدمة في بناء نظم المعلومات والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات والقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المنظمة، وذلك عن طريق تحويل، تخزين ومعالجة كل أنواع المعلومات (نصوص، صور، أصوات....) في شكل معطيات رقمية موحدة ، وبثها بسرعة الضوء في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية انترنت"⁵
- ✓ كما تعرف على أنها "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات"
- ✓ ومن التعريفين السابقين يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي تلك التكنولوجيا المتولدة نتيجة الجمع بين تكنولوجيا معالجة المعلومات (المعلوماتية) وتكنولوجيا الاتصال (أقمار

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص18.

² ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، عمان، 2006، ص 34 .

³ إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004-2005.

⁴ جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 11 .

⁵ عبد الوهاب بن بريكة، زينب ابن تركية، اثار تكنولوجيا الاعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 07، 2010 ص246.

صناعية، فاكس، هاتف، شبكات،...) بهدف جمع وتخزين ومعالجة وبث المعلومات لاتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

1. الأهمية:

يسعى الأشخاص في مختلف شركات الأعمال التجارية والمؤسسات للعمل في وقت زمني أقصر دوماً، وكفاءة وإنتاجية أكبر، الأمر الذي يجعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة وضرورية للوصول إلى أهدافهم وتطوير أعمالهم يوماً بعد يوم، إذ أصبحت الحاجة ملحة لأداء الكثير من المهام في وقت قصير لتلبية الاحتياجات التي تتطلبها الأسواق العالمية والمحلية من خدمات وبضائع، وفيما يأتي سيتم استعراض أهمية تكنولوجيا المعلومات بالتفصيل¹:

- توفير مجموعة من الأدوات والعمليات والمنهجيات التي تُسهل عملية سير الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة مثل الترميز، والبرمجة ونقل البيانات والتخزين والاسترجاع وتحليل النظم وتصميمها والتحكم بها، فضلاً عن المعدات المرتبطة المستخدمة لجمع ومعالجة وتقديم المعلومات وهذا هو مضمون أهمية تكنولوجيا المعلومات.
- التخزين الإلكتروني وحماية مختلف السجلات القيمة في المؤسسات.
- تقديم المعلومات والاتصالات اللازمة والمهمة لأصحاب القرار، حيث تُساعدهم في اتخاذ القرار الصائب بما يتعلق بمؤسساتهم.
- الصيانة الآمنة لملفات العملاء ، بما يضمن حيوية ونزاهة العمل.
- تسهيل عملية تلقي المعلومات و حماية المعلومات الإلكترونية من الاختراق أو القضاء .
- تخفيف أعباء الموظفين في أداء مهامهم، وسهولة تتبع المشاريع ومراقبة البيانات المالية.
- التحكم بسماحية الوصول إلى المعلومات والبيانات المخزنة في قواعد البيانات، وسماحية تعديلها ونقلها وحذفها.

¹ عبد الرشيد بن ديب، خالد توازيت، قياس مدى استخدام شركات الاتصالات الجزائرية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة الجزائر 3. عدد رتقم 10 ، 2015 ، ص.ص 1516

- الوصول عن بعد إلى الشبكة الإلكترونية الخاصة بالشركة أو المؤسسة، بحيث يتمكن الموظفون العمل من المنزل أو أي مكان آخر.
- تسهيل التواصل بين الموظفين وعالم الأعمال بسرعة وفعالية كبيرة من خلال البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو، وغرف الدردشة الداخلية، دون الحاجة إلى التواصل الشخصي بالضرورة، وهنا تتجلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في توفير الوقت واختصار المسافات.

2. الخصائص:

نميزت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الوقت الحاضر بعدد من الخصائص تميزها عن غيرها من التكنولوجيات، من أبرزها¹:

- **الفاعلية:** و هي تبادل الأدوار بين المرسل و المستقبل أي هناك أدوار مشتركة بينهما في العملية الاتصالية بخلق نوع من التفاعل.
- **تحديد المستفيد :** أي أنه ستم عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة دون غيرها و عادة يستخدم في هذه الحالة شخص يدعى المنسق الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستفيدين و حاجاتهم من المعلومات مقابل خدماته.
- **للاتزامنية :** هي إمكانية تراسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها، بمعنى استقبالها في الجهاز و تفحصها و استعمالها في وقت الحاجة.
- **قابلية التحرك و الحركة :** بمعنى إمكانية بث معلومات و استقبالها من أي مكان إلى آخر أثناء حركة المرسل و المستقبل.
- **قابلية التحويل :** إمكانية نقل المعلومات من وعاء (وسيط) لآخر باستعمال تقنيات تسمح بالتحويل بين الأوعية، مثل تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة.
- **قابلية التوصيل :** إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة و التواصل فيما بينها بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه التصنيع.

¹ بشير كوجة ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة ورقلة الجزائر 2013، ص 26،27

- **الشيوع و الانتشار** : قابلية التوسع أكثر لوسائل الاتصال حول العالم وفي الطبقات المختلفة للمجتمع.
- **العالمية و الكونية** : إمكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين من مختلف دول العالم ودون عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.
- **تقليص الوقت** : السماح بالنقل اللحظي للمعلومات و المعطيات، كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول إلى المعلومات المخزنة بسهولة و في أقل وقت¹.
- **تقليص المكان** : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر
- **الاجماهيرية** : وتعني إمكانية توحيد الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
- **تكوين شبكات الاتصال** : توجد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل الاتصال وهذا مايزيد من تدقيق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذا منتجي الآلات بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى².

المطلب الثالث: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1. **الأجهزة والمعدات**: والتي يطلق عليها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و تشمل على مختلف المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمررها البيانات والمعلومات مثل نظم الحواسيب بمختلف انواعها وملاحقتها بمختلف اشكالها وانواعه³.
2. **البرمجيات**: تعني برامج الحاسوب التي تعمل على تشغيل وإدارة المكونات المادية وتقوم بمختلف التطبيقات ولاهيتها اصبحت تكنولوجيا اساسية لتشغيل الحاسوب كما أن البرمجيات تساهم في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لاداء العمل وإدارة العمليات لذلك تتضمن

¹ حناشي توفيق، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، 2010 ، ص.ص 3 ، 6.

² جميلة بدريسي، تكنولوجيا المعلومات واثرها على الشغل، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ماي 1994 ص56.

³ Michael K. Brady, J. Joseph Cronin, Jr, **Performance-only measurement of service quality: A replication and extension**, Journal of Business Research, vol55, no 1, p 22.

البرمجيات أنظمة التشغيل النهائيه مثل معالجه البيانات التطبيقات المرتبطه بمهام الاعمال المتخصصة وتقسم برمجيات الحاسوب بشكل عام الى:

- **برمجيات النظام:** وتعتبر برمجية ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته بعضها البعض ويضم هذا النوع برامج التشغيل، والتي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعد من قبل الشركه المصنوعة للحاسوب وتخزن فيه داخليا وتعتبر جزءا من الحاسوب نفسه
- **البرمجيات التطبيقية:** وهي برامج متعددة لتشغيل عمليات معينه ذات طبيعة نمطية بحيث يمكن تطبيقها مع تغييرات طفيفه وتشتمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصوره تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفيه تنفيذها.

وتعتبر البرمجيات ضرورية جدا في اداء عمليات منظمات الاعمال اذ تتوفر برامجيات خاصه باساليب الرقابة الاحصائية للعمليات وطرق التنبؤ بالطلب والمحاكات واساليب الترتيب الداخلي للمصنع واختيار البرمجة الخطية كما تعتبر البرمجة ضرورية لعدة مجالات صناعية مثل التصميم بمساعدة الحاسوب والتصميم بمساعدة الحاسوب والمناولة المؤتمنة للمواد و المكائن الخاصه بالسيطرة الرقمية ونظم التصنيع المرنة فضلا عن مساهمه البرمجيات في النظم الداعمة والتي تتضمن نظم المعلومات الادارية ونظم دعم القرارات وبذلك تساعد ادوات البرمجيات بالنقييم امور العمل بسرعه وفعالية كبيرة¹.

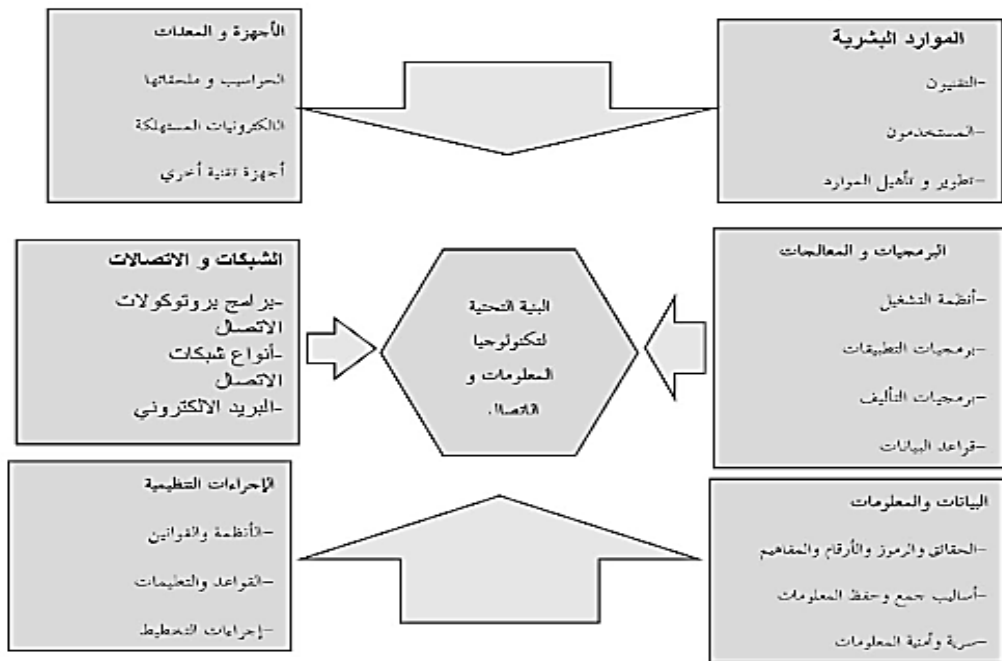
3. **قواعد البيانات:** هي عبارة عن المستودع الذي يحتوي البيانات والمواضيع والملفات المنظمة والمتراطة مع بعضها التي تصف كل العمليات والأحداث الجارية في المنظمة بكل تفاصيلها، وتنظم على شكل ملفات وتحفظ في أوعية حاسوبية مغلطة بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيل هذه البيانات واستخدامها، وتشكل البيانات المحفوظة في هذه القواعد المادة الخام أو الأولية التي تستخرج منها المعارف والمعلومات، ويمكن إضافة قاعدة معالجة البيانات وتعديلها وتحديثها باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية على أسس صحيحة، وليتمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية²

¹ غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص196

² جمعة محمود حسن، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد6 الطبعة الثانية، العراق، 2018، ص46.

4. **العنصر البشري:** تعد القوى البشرية من أهم عناصر تكنولوجيا المعلومات باعتبارها المحرك الحقيقي لها والقائمة على التصميم والتنفيذ والتحكم، وتتمثل في القوى البشرية المتعلمة والمتدربة على استخدام التكنولوجيا من (أجهزة وبرامج) كمبرمجين، مدراء قواعد البيانات، محلي المعلومات، مصممي صفحات الإنترنت، ومهندسي الصيانة والاتصالات¹.
5. **شبكات الاتصال:** وهي الوسيلة المستخدمة لارسال البيانات والمعلومات وتلقيها والتي تشتمل على تكنولوجيا الإتصالات بمختلف انواع الشبكات، مثل الإنترنت والشبكات الداخلية للإتترنت، والشبكات الخارجيه الإكسترنات والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الإلكترونية الناجحة وإدارة المستشفيات والعمليات التجارية بكل انواعها²

الشكل رقم (1) أبعاد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال



المصدر: حيدر محمد نوري حسن جمعة دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال دار الشروق للنشر

والتوزيع، الأردن، 2013، 144

¹ البناوي محمد بن يحيى، فاعلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الدوريات الامنية بمنطقة عسكرية، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2010، ص27.

² كمال عربي محمود، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية " دراسة ميدانية في المستشفيات الجامعية بجنوب الصعيد"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد16، مصر، 2020، ص281.

المطلب الرابع : وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تختص تكنولوجيا المعلومات بجملة من الوظائف المنبثقة من المكونات السالفة الذكر وهذه الوظائف يمكن اختزالها في العمليات الأساسية الآتية¹ :

- **الحصول على البيانات:** تعد هذه الوظيفة هي الأولى التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات من خلال تكديس البيانات وتجميعها، وأن جمع البيانات هي عبارة عن استحصال البيانات الخاصة بعمليات المنظمة والأحداث الأخرى الخاصة بالبيئة الخارجية وإعدادها للمعالجة من خلال إدخال البيانات وتسجيلها وتحريرها ويقوم الأفراد بتسجيل هذه البيانات على أوساط مادية كالورق أو إدخالها مباشرة إلى الحاسوب بواسطة الأفراد العاملين في النظام، وتعد الدقة والجودة من الأمور المهمة في عملية إدخال البيانات بصورة صحيحة ويتوقف عليهما دقة وجودة مخرجات النظام
- **المعالجة:** ويقصد بها إجراء العمليات الحسابية والمنطقية المختلفة على البيانات وتحويلها إلى معلومات إذ تتضمن تحويل جميع أشكال البيانات أو المعلومات وتحليلها وتركيبها وتشمل المعالجة على عمليات متعددة كمعالجة المعلومات، و معالجة الكلمات والوثائق المستندة إلى النص بما في ذلك التقارير والأخبار والمراسلات، و معالجة الصور و الأصوات².
- **الإرسال:** ويقصد به إرسال المعلومات من موقع إلى آخر وذلك باستخدام وإعتماد أوساط مختلفة كالأقمار الصناعية والاياف الضوئية أو غير ذلك³.
- **الخزن:** إن خزن المعلومات هو مكون أساسي لنظم المعلومات، فالخزن عبارة عن نشاط نظام المعلومات تحفظ فيه البيانات والمعلومات بشكل منظم الستعمالها مخرجات حين يحتاجها المستفيد، وإن الخزن يساعد الحواسيب على المحافظة على البيانات والمعلومات الستعمالها في وقت الحالي⁴.

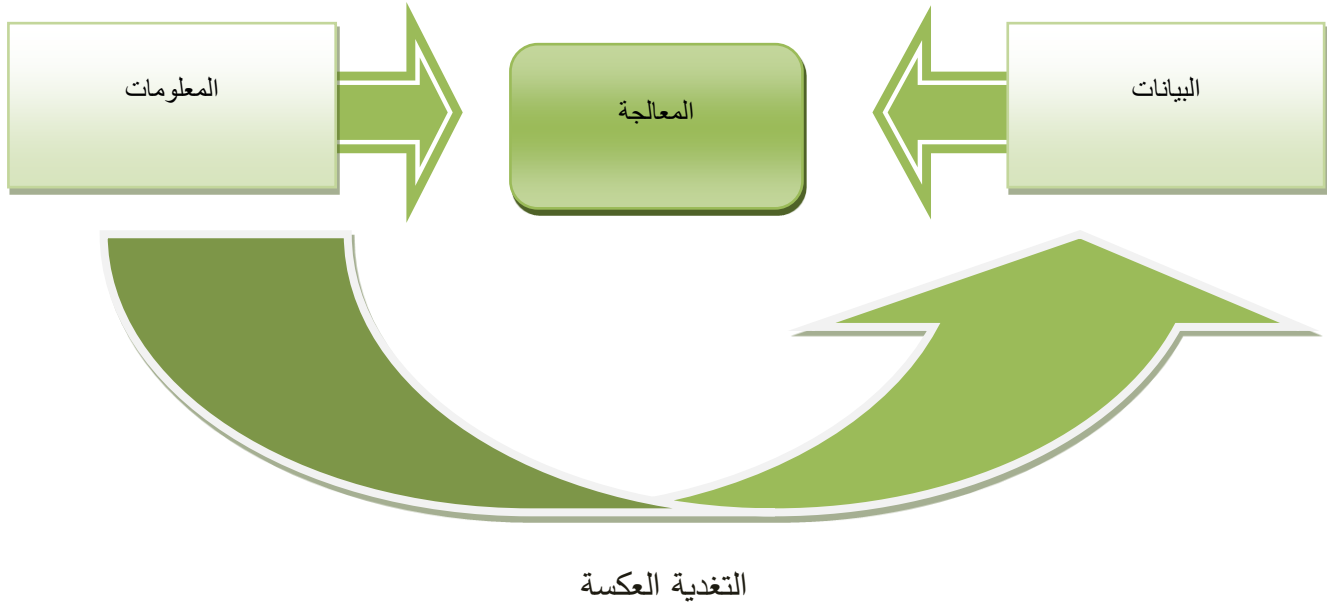
¹ يونس أنفال فيصل، تأثير أنظمة المعلومات على إستراتيجية تطوير المنتج، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات، الكلية الإدارية، 2007 بغداد، العراق. 25.

² Gerald V. Post, David L. Anderson , **Management Information Systems**, now jersey, 2002, p200.

³ محمود حسن جمعة، مرجعة سبق ذكره، ص 47

⁴ يونسأنفال فيصل مرجع سبق ذكره ص 33

الشكل (2) وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الخامس: المزايا و العيوب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

1. المزايا:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات أدى إلى تحقيق العديد من المزايا لتلك المنظمات، وتتمثل أهم المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال في ¹ :

- **زيادة الأرباح والمبيعات:** حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمنظمة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ويترتب على زيادة المبيعات تحسين باستخدام تكنولوجيا الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضا بالمعلومات

¹ عبد الرشيد بن ديب خالد توازيت، قياس مدى استخدام شركات الاتصالات في الجزائر لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، جملة جديد الاقتصاد، العدد 1 . 2015، ص15 .

- **الحصول على مزايا تنافسية:** حيث تستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا المعلومات ووصفها في البيئة التنافسية والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المنظمات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية²
- **تخفيض التكاليف:** يمكن القول بأن تخفيض التكاليف يعد من أهم الفوائد الناتجة عن استخدام ، تكنولوجيا المعلومات في المنظمات ، فالمنظمات تقوم بإداء الاعمال والمهام أليا لتخفيض التكاليف ومن ناحية أخرى فإن المنظمات الصناعية توفر مبالغ طائلة من خلال استخدام الحواسيب في رقابة الإنتاج والمخزون كما تستخدم بعض المنظمات تكنولوجيا المعلومات في عملية الإنتاج حسب الطلب.
- **تحسين الجودة:** أحد أهم أسباب استخدام تكنولوجيا المعلومات تحسين مستوى جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسوب، وخير مثال على ذلك فالمهندس يستخدم محطات العمل أو يقوم بتخزين ، ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي لعمل رسومات هندسية الرسومات لإجراء أي تعديل عليها بسهولة من أجل تحسين جودتها وهذا النظام يوفر من الجهد المبذول في التصميم ومن ثم يقلل الحاجة إلى مهندسين آخرين.

2. العيوب:

بالمقابل ادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الى عديد من عيوب نذكر منها مايلي¹ :

- السماح للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن الأفراد، وبذلك تتجاوز على خصوصياتهم وحياتهم الفردية.
- استخدامها المكثف قد يسبب الإرهاق، والمشاكل الصحية.
- تسبب شلل المجتمعات في حالة الأعطال، غير المتوقعة أو غير معروفة.
- من الممكن استخدامها في توزيع نسخ غير قانونية، وبطريقة غير قانونية وبطريقة غير مشروعة من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى.
- تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنساني.

¹ عامر إبراهيم القندلجي إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، دار الاورق للنشر، عمان، 2007، ص. 66

المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار.

يعتبر اتخاذ القرار من العمليات الأساسية لدى إدارة المؤسسة لذلك سنوضح من خلال هذا المبحث مفهوم اتخاذ القرار وأهميته وخصائصه.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

اختيار بين بديلين أو أكثر بين عدة إجراءات وأساليب بغرض تحقيق هدف معين أو حل مشكلة ما ويركز بعض الاقتصاديون

على أن القرار هو اختيار الحدث الدقيق من كل بديلين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها فمن هدفها العام ، وهي البحث عن تعظيم الإيرادات وتخفيض التكاليف وهي عبارة عن أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحل وتقييم البدائل هي أهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب.¹

- القرار، هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاء فرصة.²
- القرار، هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، و اختيار الحل الامثل من بينها.³
- عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الانتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة، لان جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، و يتأثر اختيار البديل الافضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.⁴

¹ عبد الغفار حنفي و عبد السالم أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص.123 م

² Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Bréal. Paris.1998. P: 175

³ إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص.311

⁴ بشير العالق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 1998، ص.118

المطلب الثاني : خطوات عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وخطوات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، لكن الخطوات الأكثر شيوعاً هي:

(1) مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة: الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسيس الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي " انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها. وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توجي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية وهناك نوعين من المشاكل:

- **مشاكل تقليدية أو روتينية:** تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل توزيع العمال بين الأفراد العاملين.
- **مشاكل غير تقليدية أو جديدة:** وهي تتصف بالعمق والتعقيد ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم بما يجب الاستعانة باختصاصيين وهذا النوع من المشكلات التي يمكن مواجهته بقرارت مستعجلة و من ذوي الخبر.¹

(2) مرحلة تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة: البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى الرجل الإداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمداً على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين. في هذه المرحلة يفضل تحديد عدد كبير من البدائل، ونشير هنا إلى أهمية مشاركة المسؤولين والمختصين وهذه المرحلة تعتمد على التنبؤ والابتكار.²

(3) -مرحلة تقييم البدائل: تعتبر مرحلة تقييم البدائل عملية توقع المستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل، ويتم التقييم هنا بالنسبة لكل بديل على حدا في ضوء مدى تحقيقه للهدف المطلوبة مع مراعاة العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد والآثار المترتبة على التنفيذ.³

¹ خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر، ص، 102

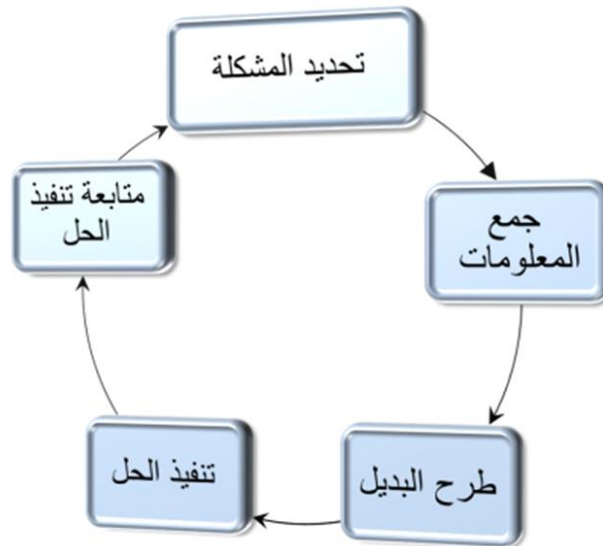
² كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الاردن، 2006، ص، 23

³ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص، 108

(4) اختيار البديل الأفضل: بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت، كما تسمى هذه المرحلة بمرحلة الاستقرار النهائي على بديل معين، فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حددت وبعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار تأتي عملية الاختيار لحد البدائل على ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى.¹

(5) مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه: بعد أن يختار متخذ القرار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ لهذا القرار وتليها متابعة هذا التنفيذ وتقييم نتائج القرار المتخذ ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه والتعرف على درجة فاعليته.²

الشكل رقم (3): يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر: احمد بن عبد الرحمان الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات

الحديثة، ص 37.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2009، ص، ص. 232-236.
² محسن محمود عناصره، مروان مجديتي احمد، القيادة والاتصال الإداري، عمان، دار حامد للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى ص 55

المطب الثالث : أهمية اتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عدداً من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه، و سائق السيارة عندما يحدد وجهته و صل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفضل يختار الطريق التي يختارون و يتخذون قرارات عديدة فإذا وسعنا نطاق الدراسة و تركنا لافراد و أخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية و أشد خطورة و أبعد تأثيراً، ذلك لان القرار الذي يتعلق بشخص واحد و إنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، و يشمل عدة جوانب بعضها فني و الاخر تنظيمي و مالي و قانوني ... الخ.¹

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، و البعض يؤثر على جميع العاملين، و بعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع الكبير . فالقرارات و تؤثر أيضا على الجماعة التي يتخذها المدير تؤثر على وضعه الوظيفي و يشرف عليها، و لها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هـ. سيمون مغاليا عندما عرف الادارة على أنها عملية اتخاذ القرارات، فهي قلب الادارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء و النمو و الازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الاساسية للإدارة.

فهذه الوظائف من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة التي يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات².

فمثال في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) و تحدد الموارد الملائمة و إختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. و عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه و حجمه و أسس تقسيم الإدارات و الأقسام)، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، و خطوط السلطة و المسؤولية والاتصال... الخ.

¹ سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، القاهرة، 1998، ص، 116
² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص، 103

كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيهه مرؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم و إثارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و حل مشكلاتهم. وأخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي ستجربها على الخطّة و تصحيح الاخطاء إن وجدت. وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

لا شك ان عملية اتخاذ القرار تتأثر بعدة عوامل التي تسهم في نجاعته لتخاذ القرار السليم

والوصول للفعالية والجودة الالزمة

- **العوامل الاجتماعية :** ويقصد بها البيئة الاجتماعية التي فيها صنع القرارات أو التأثير المتبادل بني صناع القرار وأفراد المنظم والتنظيمات الاجتماعية الأخرى الرسمية منها وغير الرسمية ومن هذه العوامل الاجتماعية ما يلي¹:
- **عامل المرؤوسين:** لابد ان يدرك صانع القرارات أن القرارات التي يتم إتخاذها لم تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرؤوسين فهؤلاء المرؤوسين ليسوا اتبعيني فقط لصانعي القرارات وانما يحددون أيضا نطاق السلطة التي يتمتع بها صانع القرار .
- **الزملاء:** يعتبر الشخص الذي يقوم أو يتولى عملية صنع القرارات عضوا في مجموعة تمثل الهيئة الإدارية في المنظمة وبالتالي إذا لم يكن القرار مسندا الى القيم والمعتقدات ومراعي لمصالح الزملاء فانه سيواجه مشكلات عديدة
- **الخبراء والمستشارين:** يتميزون بالخبرة والمهارة فهم الذين يتولون عملية دراسة المشكلات وإجراء البحوث والتجارب ومجع البيانات والمعلومات التي يمكن أن يستفاد منها في اتخاذ القرارات فهؤلاء والمستشارين وهم الذين يقومون بتقديم المشورة وطرح الافكار التي تفيد متخذ القرار وله الحق في الأخذ أو الرفض.
- **نطاق الاشراف:** يقصد به عدد المرؤوسني الذين يشرف عليهم المدير ومدى العالقة المباشرة بين المدير ومرؤوسيه الأمر الذي يؤدي الى سرعة صناعة القراريتألف البناء الاجتماعي من العلاقات

¹ محمد العربي، تحليل واقع نظم المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مذكرة ماجستري (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2012، ص 55

الاجتماعية التي تتميز بدرجة عالية من الثبات والاستمرارية والتي تتبلرو في وحدات تسمى النظم الاجتماعية كذلك يعرف النظام الاجتماعي ابنه عبارته عن القواعد والمعايير والمعتقدات والقيم الاجتماعية التي تتضمن اخراج قواعد ومعايير النظام الى حيز التطبيق، وبناء عليه تعترب معتقدات والقيم من المكونات الأساسية للنظم الاجتماعية بل ان نسق القيم الاجتماعية والمعتقدات يعتبر جوهر البناء الاجتماعي ونسيجه.

- **العوامل البيئية:** سواء البيئة الداخلية أو الخارجية وتتمثل فيما يلي:¹
- **تأثيري البيئة الخارجية :** عتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي وبالعوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار وهي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكني والتشريعات والتطورات والعادات الاجتماعية في إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الاقتصادية الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة.
- **تأثيري البيئة الداخلية :** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية يف املاؤسسة من حيث حجمها ومدى منوها وعدد العاملني فيها واملتعاملني معها لذلك تعمل الإدارة على توفري اجلو املناسب لنجاح القرار املتخذ وهذا ما يستلزم من الإدارة أن حتدد اهلف من اختاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والبداع حتت خيرج القرار ابلسرعة املالئمة والصورة املطلوبة .ومن العوامل البيئية اليت تؤثر على اختاذ القرار تلك اليت تتعلق ابهليكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغري الرسمي وطبيعة توافر مستلزمات التنفيذ املادية واملعنوية والفنية.
- **العوامل التنظيمية :** هناك عدة عوامل تنظيمية تؤثر في اختاذ القرارات خصوصا في مؤسسات نذكر منها²
- **السلطة :** يؤثر نمط السلطة المتبع في المنظمة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اختاذ القرارات فالمنظمات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تتسم فيها عملية اختاذ القرارات بالبطء ويتم تجاهل آراء الأطراف المتصلة بالمشكلة وتظهر في القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية ولا يتم السماح للعاملين بالمشاركة في اختاذ القرارات.

¹ حوه حممد، عملية صناعة القرار وعالقتها ابلىرضا الوظيفي دراسة ميدانية نفظال، مذكرة ماجستري (غري منشورة) يف علم الاجتماع، جامعة اجلزائر 2، 2011، ص53.

² طاهر حسن، العوامل المؤثرة على اختاذ القرار، محاضرة رقم 3، كلية خاصة إدارة الأعمال، سورية، (2019-2020) ص 7-10

- **المعلومات :** تقدم المنظمة لأعضائها مزيجاً من المعلومات والقيم والأهداف التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكلما كانت المنظمة تميل إلى نشر المعلومات وتبادلها كلما كانت القرارات أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات وعدم نشرها في المنظمة، كما أن تقديم المعلومات للأفراد بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم ويضر بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **التدريب :** يلاحظ أن المنظمات التي تعمل على تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات تزداد فيها جودة القرارات حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، ويمكن أن يكون التدريب رسمياً أو غير رسمي أو في شكل تفويض للسلطات لتنمية قدرات المرؤوسين، ويمكن أن يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة ترتبط باتخاذ القرارات.
- **معايير الكفاءة :** تحدد المنظمات لأعضائها المعايير التي يتم من خلالها الحكم على كفاءة العمل والأداء، والمنظمات التي تحدد نظم العمل بها من المسؤول عن اتخاذ القرار ومعايير الممارسة التي ترشد المدير عند اتخاذ القرار، وما هو القرار الجيد والقرار غير الجيد مثل هذه المنظمات أفضل من غيرها التي لا توفر مثل هذه المعايير.
- **الهيكل التنظيمي:** تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات من عدة زوايا منها:
 1. في المنظمة التي يبرز فيها دور الرسمية في العمل فإن قرارات المدراء تحددها مستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ.
 2. في المنظمات المعقدة الهيكل والتي يتسم فيها الهيكل التنظيمي بالكبر والانتساع والتعقيد فإن القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية في اتخاذ القرار (مثل الطول الوسط وليس الإجماع مراعاة للمصالح المتعارضة وهكذا).

المطلب الرابع: أنواع القرارات الإدارية

صنف علماء الإدارة أنواع متعددة للقرارات الإدارية نذكر منها ما يلي:

1. تصنيف القرارات وفقا للناحية القانونية : وهو بدوره مقسم الى الاقسام التالية¹:

- **القرار التنظيمي:** ويتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق في عدد غير محدود من الناس كاللوائح والقوانين والسلطات السياسية في المنظمة وترتكز اهمية هذا النوع في انشاء أو الغاء أو تعديل المراكز التنظيمية.

- **القرار الفردي:** وهي التي تتعلق بالفرد كقرارات التعيين أو الترقية أو الفصل هذا النوع ليست قواعد قانونية للجميع بل هي تخص الفرد أو حاله محده.

2. تصنيف القرارات حسب مبرمجة أو وغير مبرمجة وهي²:

- **القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات الروتينية أو المتكررة وتعتمد في الأساس على الخبرة التي يتمتع بها المدير وتتم معرفتها بمواقف مشابهة كانت في السابق واستخدام التقدير الشخصي وتكون المشاكل التي تتخذ من أجلها، القرارات المبرمجة بسيطة لا تحتاج الى تحليل كبير وتتميز بسرعه البث فيها ويمكن الغاء هذا القرار أو تعديله بسهولة دون إحداث ضرر بالمنظمة، وكمثال عن هذه القرارات المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين اثناء عملية الاشراف والرقابة للسير الحسن للعمل، وكمثال اكثر تحديدا القرار الذي يتخذه المدير لتغيير طريقة عرض المنتجات في مجال بيع المواد الغذائية.

- **القرارات الغير مبرمجة:** تتخذ هذه القرارات في حاله وجود مشاكل غير روتينية كالمشاكل الجديدة وغير المتكررة وأثرها هام في نشاط المنظمة على المدى الطويل ويصعب تعديلها أو تغييرها الا بعد مرور فترة طويلة وتتخذ القرارات الغير مبرمجة "الابتكارية" في ظل التأكد وعدم التأكد والمخاطرة فعند وجود بيانات كاملة عند اتخاذ القرارات غير المبرمجة فتكون في حاله التأكد وفي حالة امكانية معرفة احتمالات البدائل المختلفة بشكل غير مؤكد تماما

¹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 182 .

² مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 199.

فيكون صنع القرار في ظل عدم التأكد وكمثال عن القرارات غير المبرمجة كالتحول من الانتاج الطلبيات أو انتاج المستمر أو التحول من السياسات المركزية الى اللامركزية في الإدارة.

3. تصنيف القرارات وفق القرارات الوصفية والقرارات الكمية : تنقسم الى نوعين وهما¹

- **لقرارات الوصفية :** تصدر هذه القرارات بالاعتماد على الأساليب التقليدية التي تستعمل التقدير الشخصي للسلطة صاحبة القرار وخبراته، ودراسة الآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة ويفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توفر المعلومات الكافية والملائمة التي تمكن سلطه اتخاذ القرار من وضع البدائل الأساسية بينهم الا ان إعتقاد سلطة اتخاذ القرار على هذه التقديرات الشخصية تتجه عادة الى اتخاذ بديل تراه مناسباً حتى لو لم يكن هذا البديل مثالي في هذا الشأن.
- **القرارات الكمية:** هي قرارات تتخذ بالاعتماد على الرشد والعقلانية لدى متخذها وتتطلب الاعتماد على القواعد والأسس العلمية للاختيار القرار الذي يحقق أعلى فائدة للمنظمة، وينبغي وضوح الأهداف في هذه القرارات وموضوعيتها وكفاية المعلومات ودقتها والاستعانة بالخبرات والاختصاصات المساعدة والمقدرة على استيعاب العوامل والمتغيرات اختيار انسب بديل.

4. تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية وتصنف كما يلي²:

- **القرارات الاستراتيجية :** وهي قرارات تتعلق بالكيان التنظيمي للمؤسسة ومستقبلها ويتميز هذا النوع من القرارات بانها ثابتة نسبياً لفترة طويلة وبضخامة الاستثمارات والاعتمادات المالية الواجبة لتنفيذها، كما تتميز بأهمية الآثار والنتائج التي تحدث نتيجتها في مستقبل التنظيم ويتطلب إتخاذها عناية خاصة وتحليلات إقتصادية ومالية وإجتماعية ومحل إختصاص إصدار هذه القرارات الادارة العليا نظراً لأهميتها للمنظمة.
- **القرارات التكتيكية:** ومن يتخذ هذه القرارات غالباً هم رؤساء الاقسام أو ما يطلق عليها الإدارة الوسطى وتستهدف هذه القرارات تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو تفويض السلطة وتعلق هذه

¹ حمدي السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011، ص 136-137.

² هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 158-156.

القرارات بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر ماله أو بشري، بما يحقق أعلى معدل أداء.

• **القرارات التشغيلية:** وتتعلق بالمشكلات اليومية للعمل وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات في إطار اختصاص الإدارة التنفيذية غالباً، وتتميز بأنها لا تحتاج إلى جهد من قبل متخذيها، وانها قصيرة المدى غالباً، لأنها تتعلق بأسلوب العمل المتكرر باستمرار والروتيني والقرارات المتعلقة بالتسويق والتخزين والعلاوات وتوزيع المهام على العاملين. خامساً : تصنيف القرار حسب درجة تعقيد البيئة.

5. **تصنيف حسب البيئة :** و يكون لها دور كبير في تحديد طبيعة القرار كما يلي :

• **قرارات في حاله التأكد :** عندما يكون صانع القرار عالماً بالبدائل والشروط المتعلقة بكل بديل وكمثال عن ذلك إذا قرر مالك مؤسسه طيران شراء طائرات جديدة ليضمها إلى شركته فإن قراره سيكون من أجل شراء طائرة من أحد الشركتين الوجوديتين التي تصنع الطائرات أما Boeing or Airbus وبالتالي فمالك الخطوط الجوية على دراية تامة بكل بديل سيختاره أي حالة الغموض قليلة ومما يجعل من اتخاذ قرار سيء ضئيلاً نسبياً¹.

• **قرارات في حاله الخطر :** وهي الحالة الأكثر شيوعاً حيث تتوفر فيها عديد البدائل وتكاليف مختلفة وكلها مرتبطة بتقديرات احتماليه. وعند صناعه القرار في حاله الخطر لابد لمتخذ القرار من تقدير معقول للاحتمالات الممكنة لكل بديل فسوء التقدير قد يكون مكلفاً.

• **قرارات في حاله عدم التأكد :** وهي الأكثر صعوبة لمتخذ القرار نظراً لعدم وجود معلومات كافية بشكل تفصيلي، هذا الغموض إلى تعقيدات وديناميكية المنظمات المعاصرة وبيئتها حيث ظهرت التكنولوجيا الجديدة ويرجع ووسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي كقوة هامة خاصة في ظل بيئة تنافسية، ولزيادة فاعلية إتخاذ القرار يجب الحصول على المعلومات والتعامل معها بمنظور منطقي وعقلاني وكذلك الحدس والحكم الشخصي والخبرة يلعبون دوراً هاماً في عملية اتخاذ

¹ بن أم السعد فتيحة دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء لشرق قسنطينة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 الجزائر، 2006، ص-47 46.

القرار في ظل حاله عدم اليقين مما يجعل القرار اكثر عرضة للخطأ وتكون نسبة الخطاء في هذه الحالة اعلى غيرها¹.

المطلب الخامس: نماذج اتخاذ القرار

يمكن إتخاذ القرار في المؤسسة بالإعتماد على عدة نماذج، ويتم اعتماد النموذج المناسب لاتخاذ القرار وفق الحالة البيئية المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

1. نماذج اتخاذ القرار في حالة التأكد: تندرج تحت هذه الحالة البيئية عدة نماذج، وهي²:

- البرمجة الخطية: تُعرّف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة المحدودة، إذ تتميز هذه الموارد بالندرة لذلك كان هدف المؤسسة تحديد الأسلوب الأمثل لاستخدامها، بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة. واستخدام هذه الأداة في اتخاذ القرار يتطلب أن تتوفر في المشكلة الخصائص التالية:

- ✓ هدف محدد .
- ✓ موارد محدودة يمكن استخدامها بطرق متعددة .
- ✓ مقاييس كمية لعناصر المشكلة .
- ✓ تحليل العلاقة المسببية بين العناصر أو المتغيرات.
- ✓ تحليل العلاقات النسبية بين العناصر أو المتغيرات.
- البرمجة الديناميكية: هي تقنية حسابية تُستخدَم لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابع، ويعود تسميتها إلى العالم "بلمان" Bellman عام 1950 ، وتتلخص هذه التقنية بتجزئة المشكلة الأساسية إلى مشكلات جزئية يطلق عليها "مراحل"، ويُبحث عن القيمة المثلى لكل مشكلة جزئية باستخدام البدائل الخاصة بها فقط، وتُستبَعَدُ بالتدرج البدائل

¹ Schermerhom, John R, Introduction to Management; John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2010, p161.

² جمال الدين لعويسات "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار الهومة للطباعة والنشر، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2005، ص: 84 .

الغير مثلى من الحل، ثم نعمل على ربط المشكلات الجزئية بعضها ببعض بطريقة خاصة وفق ترتيب معين¹.

• **البرمجة بالأهداف** : أسلوب البرمجة بالأهداف هو امتداد لأسلوب البرمجة الخطية. تتم صياغة برنامج الأهداف المراد تحقيقها والقيم المقابلة لكل هدف والتي تُعرَفُ بِالْقِيَمِ الْمُسْتَهْدَفَةِ ثُمَّ يَعْبَرُ عنها بقيد الهدف في صورة معادلة تحتوي على متغيرين يمثل أحدهما الكمية الزائدة عن القيمة المستهدفة ويمثل الآخر الكمية الناقصة، ويُعرَفُ هذين المتغيرين بالمتغيرين الإنحرافيين، وتتم صياغة دالة الهدف في صورة تصغير مجموع متغيرات الإنحرافات، ويُمكنُ تقدير معامل يقابل كلَّ هدفٍ يُسمَّى معامل الأولوية، هذا المعامل يعكس درجة تفضيل مُتَّخِذِ القرار للهدف، وتشمل القيودُ الهيكلية لبرنامج الأهداف قيود البرنامج الأصلي بالإضافة إلى قيود الأهداف².

• **شبكات الأعمال**: هي نموذج شكلي يوضح العلاقة بين الأحداث التي تربط بينهما في تتابع منطقي وذلك لتقدير الزمن اللازم لإنجاز كافة مراحل المشروع تتطلب في البداية تجزئة المشروع إلى مجموعة من المراحل وفقا للقواعد الأساسية التالية³:

✓ تبدأ شبكة الأعمال بحدث واحد فقط هو حدث البداية الذي لا نشاط سابق له.

✓ تنتهي شبكة الأعمال بحدث واحد فقط هو حدث النهاية الذي لا نشاط لاحق له.

✓ يُمثل كل نشاط بسهم واحد فقط.

✓ **مشكلة النقل**: تُعتبر مشكلة النقل من أهم المواضيع التي يُعْتَمَدُ عليها بشكل واسع في حل الكثير من المشاكل الإقتصادية في الفترة الأخيرة، وذلك بسبب⁴:

✓ سهولة استخدامها في تنظيم الإنتاج وموارده؛

✓ سهولة استخدامها في تموين الإمداد لأهم الموارد الزراعية والصناعية؛

✓ الحصول على أفضل الخطط.

¹ إبراهيم نائب، انعام باقية، "نظرية القرار، نماذج وأساليب كمية محسوبة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص27.

² طالب سمية، بوجمعة فاطمة الزهراء، "الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول: الأساليب الكمية، كلية علوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايدي، تلمسان، ص:12.

³ محمد عرفات المهدي "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (بحوث العمليات)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص131.

⁴ أحمد محمد الهزاع الصمادي، "أساسيات بحوث العمليات"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:131.

وتعتبر طريقة النقل من الأساليب الرياضية التي تنطوي عليها أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار، خاصة ذلك القرار الذي يتعلق بنقل حجم معين من السلع أو الموارد من مصادر متعددة إلى مراكز متعددة أخرى، بهدف سد احتياجات المراكز بأقل تكلفة، فالهدف منها هو تقليل تكاليف الإنتاج وتحقيق أقل تكلفة ممكنة من مجموع تكاليف النقل.

2. نماذج اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد.

تُعدُّ ظروف اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرارات لأنَّ هذه الحالة تعرف وجود أكثر من حالة في الحالات الطبيعية ومن الصعب على متخذ القرار أن يُقدِّر احتمال حدوث كل منها، وتتميز هذه الحالة بـ:

- ✓ عدم وجود احتمالات معروفة حول حدوث حالات الطبيعة؛
- ✓ لا يوجد معيار محدد للمفاضلة بين البدائل المتاحة؛
- ✓ القرارات المتخذة تكون على الغالب شخصية لاعتمادها على متخذ القرار نفسه.

وأهم هذه النماذج هي:

✓ **نموذج لابلاس La place**: يُدعى أيضا مبدأ النسب الغير كافي، في هذا المعيار فإنَّ لابلاس يعطي لكل حالة من حالات الطبيعة احتمالا متكافئا، أي تساوي حدوث حالات الطبيعة، وتَمُرُّ حَطَوَاتُ اتخاذ القرار وفق طريقة لابلاس بـ:

- ✓ حساب الوسط الحسابي لنتائج كل بديل تحت حالات الطبيعة المختلفة؛
- ✓ إختيار أكبر عائد من بين نواتج الوسط الحسابي.

- **معيار الندم Savage**: إقترح هذا المعيار العالم Savage، وهو معيار يرتكز على الدراسات النفسية، حيث يرى مُتَّخِذُ القرار بعد اتخاذه القرار والحصول على عائدٍ معين أنه قد يشعر بالندم لاختياره لبديل آخر غير الذي يجب اختياره. وعليه لإتته يستوجب على مُتَّخِذِ القرار بذل جهد للتقليل من ندمه، والندم هو ما يشعر به مُتَّخِذُ القرار عندما لا يتمكن من اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة في كل حالة من حالات الطبيعة . ويتطابق مفهوم الندم مع مفهوم الفرصة الضائعة، فمُتَّخِذُ القرار عليه أن يختار العائد الضائع الأقل بعد تحديد العائد الضائع الأكبر لكل

بديل من البدائل.

وتتمرَّ حَطَّوَاتُ اتخاذ القرار وفق معيار Savage ب:

- ✓ تحديد أكبر قيمة في كل عمود ثم طرح من تلك القيمة كل قيم العمود ونضعها في قوائم جديدة، ثم نُهْمَلُ القيمة القديمة ونتعامل مع القيمة الجديدة؛
- ✓ نختار أقل قيمة من الأعمدة الجديدة.

- معيار هورويز : لا يكون مُتَّخَذُ القرار وفق هذا المعيار متفائلاً على الإطلاق ولا متشائماً على الإطلاق، ولا بد أن يكون مجموع إحتتملات نسبة التشاؤم ونسبة التفاؤل يساوي واحد صحيحاً¹.
 ذا المعيار هو حلٌّ وسَطٌ بين معيار التشاؤم ومعيار التفاؤل، حيث يجمع بين أسوء ناتج في كل فعل.

وأفضل نتاج في كل فعل بنسب محددة.

وحَطَّوَاتُ هذا المعيار كالاتي²:

- ✓ تحديد أقصى العوائد لكل بديل من حالات الطبيعة.
- ✓ تحديد أدنى العوائد لكل بديل من حالات الطبيعة.
- ✓ نقوم بضرب قيم أقصى العوائد في احتمال التفاؤل وضرب قيم أدنى العوائد في احتمال التشاؤم، ثم نجمع هذه القيم.
- ✓ نختار أكبر عائد من العوائد التي تم تحديدها في الخطوات السابقة.

- شجرة القرار في حالة المخاطرة.

تُعْتَبَرُ شجرة القرار من الأساليب أو النماذج التي تساعد مُتَّخَذُ القرار في حالة المخاطرة. توجد عدة تعاريف لشجرة القرار، نذكر منها:

- ✓ هي شكل بياني مُوَضَّح عليه الكثير من الأفعال أو البدائل الممكنة وحالات الطبيعة ، وتُستخدَمُ في حالة المخاطرة³.

¹محمد الفياض، عيسى قدارة، "بحوث العمليات"، دار اليازوري للنشر والطباعة عمان، الأردن، طبعة العربية، 2007، ص: 20.

²إبراهيم نائب، انعام باقية، مرجع سابق، ص ص 58-59.

³حسين علي مشرفي، "نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 131.

✓ تُعْتَبَرُ شجرة القرار من الأدوات التي يعتمد عليها مُتَّخِذُ القرار في حل المشكلات خاصة في حال أن يَمُرَّ حل المشكلة بعدة مراحل للتوصل إلى أفضل حل للمشكلة.

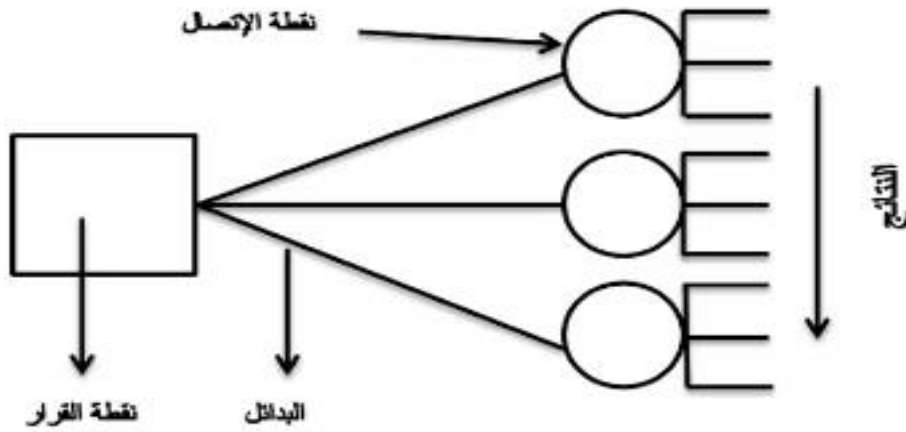
ونقول : إن شجرة القرار هي إيجاد حل لمشكلة ما بطريقة بيانية يتم من خلالها توضيح الأفعال والبدائل الممكنة وحالات الطبيعة، وتُسْتَخْدَمُ في حالة المخاطرة.

و تُسْتخدم شجرة القرار عندما تكون هناك صعوبة أمام مُتَّخِذِ القرار في بناء جدول النتائج الشرطية، سواء كان مُعَبَّرَ عنها بالأرباح أو الخسائر أو المنفعة¹.

✓ مراحل شجرة القرار.

يمكن اتخاذ القرار وفق شجرة القرار عبر عدة مراحل، يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

الشكل (4) : مراحل اتخاذ القرار وفق نموذج شجرة اتخاذ القرار.



المصدر: زينب بن التركي، مرجع سابق، ص: 104.

✓ خطوات رسم شجرة القرار: لرسم شجرة القرار نتبع الخطوات التالية:

- تحديد نقطة القرار والبدائل المتاحة؛
- تحديد حالات الطبيعة؛
- تحديد العوائد / التكاليف عن شجرة القرار لتنتصل في الأخير على شجرة قرار تامة

¹حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص: 131

- تحديد احتمالات حدوث حالات الطبيعة، أي تحديد قيم احتمالية مرتبطة بالفروع القرار الناشئة من نقاط القرار¹.
- تحديد نتائج البدائل تحت حالات الطبيعة المختلفة، أي تحديد العائد المرتبط بكل فرع وحدث.
- تحديد العائد المرتبط بكل فرع نهائي.
- تحديد مركز القيم للحدث ونقاط القرار.
- تحديد عملية التحليل الحسابية بحيث يتم حل المشكلة في نهايتها حتى نصل إلى أولها (نقطة القرار الأولى)².

¹ جلال إبراهيم العبد " إستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 189.

² زينب بن التركي، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات باستخدام شجرة القرار"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، ع6، 2009، ص 106-107

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل أبراز أهم جوانب المتغيرين تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالاطافة الى اتخاذ القرار حيث توصلنا الى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تدعم بشكل أساسي ومباشر عمليات ووظائف المؤسسة وعلى جميع المستويات الإدارية ، ولقد ساهم تطور الحاسب الالي والبرمجيات المتطورة وشبكات الاتصالات بمختف انواعها في إحداث قفزة نوعية في مجال معالجة البيانات وتداولها بالسرعه والدقة التي تمكن من استخدامها بكفاءة عالية خاصة في جانب اتخاذ القرار

الفصل الثاني

الجانب النظري دراسة حالة مؤسسة
سونلغاز - الأغواط

تمهيد:

لتعزيز ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية حول تأثير حوافز العمل على الإبداع، ومحاولة الإثبات، سيتم في هذا الفصل إسقاط النتائج النظرية على ميدان تطبيقي، سعياً لمعرفة الواقع والوضع الحقيقي لتأثير التحفيز على تنمية الإبداع في المؤسسة سونلغاز، ومن أجل إجراء هذه الدراسة التطبيقية، تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - الأغواط وذلك لمكانتها والدور الفعال الذي تلعبه على مستوى الولاية، ولتوفرها على برامج تحفيز وبالتالي ملاءمتها للموضوع، ولإختبار فرضيات الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى أربعة مباحث وهي :

- تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
- منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
- نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
- دراسة الفروق المعنوية

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأوغاط-

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الاستراتيجية التي تريد التكيف مختلف التطورات الاقتصادية، ولذا نرسم من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد سنقوم أولاً بتعريف المؤسسة من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي

1- تعريف المديرية الجهوية بالأوغاط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط-البلدية- لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقاً لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية.

2- أسباب إنشاء مديريات جهوية:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأوغاط-

1- المهام:

وتنقسم مهامها إلى مهام تسييريه وأخرى تقنية.

1-1 المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

1-2- المهام التشغيلية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

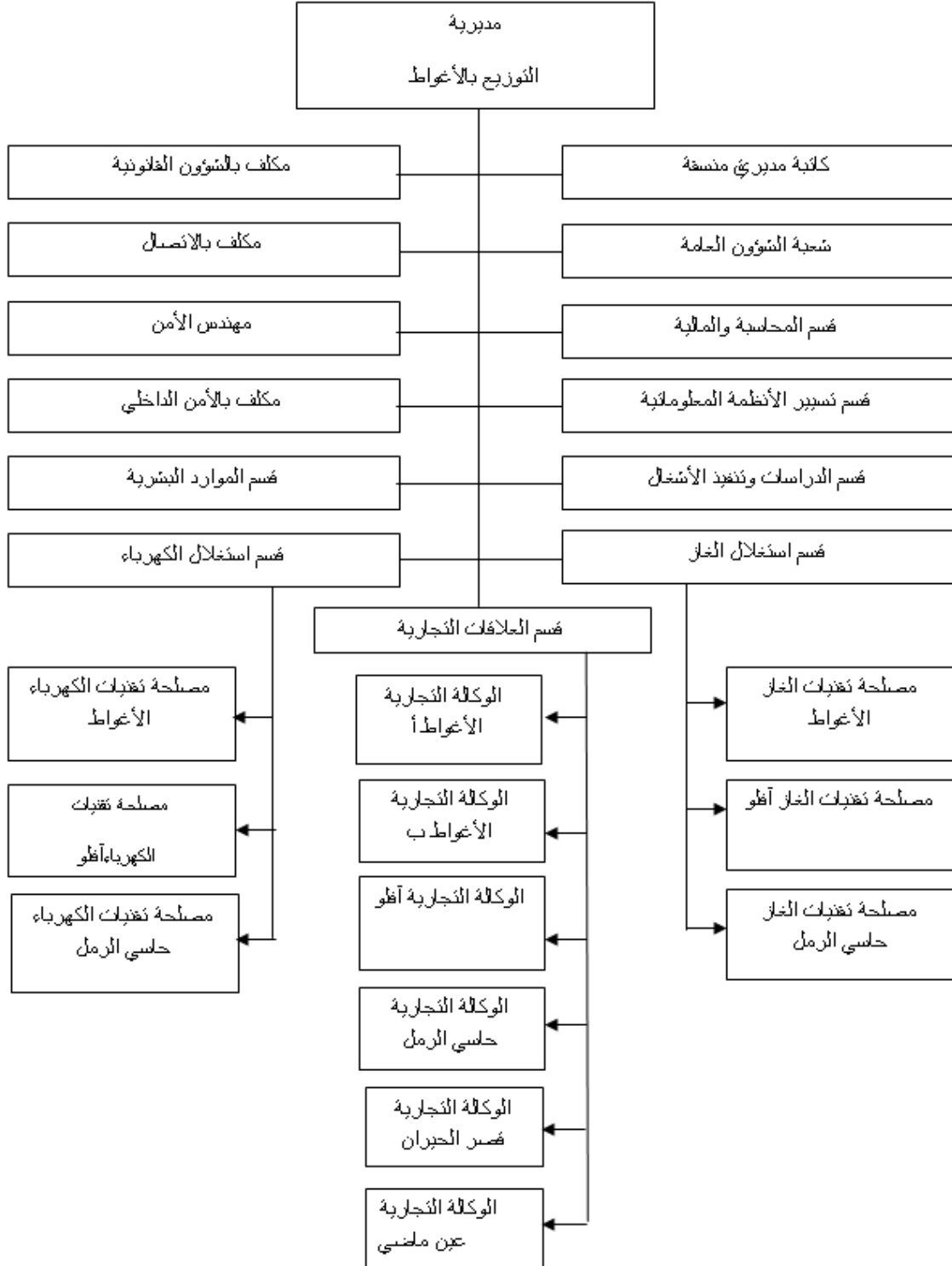
2- الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتكيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز

1- تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط

الشكل رقم (5): الخريطة التنظيمية



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز الأغواط

2- تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

2-1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

- كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

- مكلف بالشؤون القانونية: تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى

العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز تقديم الصكوك بدون رصيد.

- مهندس الأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

- المكلف بالأمن الداخلي: ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

- قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.
 - فوج تغطية الديون.
 - فوج الخزينة.
 - قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:
- تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:
- مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز
- قسم الأنظمة المعلوماتية:
- يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.
- وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.
- قسم استغلال الغاز:
- وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:
- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.
 - فرع الخرائطية.
 - تسيير المنشآت.
- ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.
- قسم استغلال الكهرباء:
- ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:
- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.
 - تسيير المحولات الكهربائية.
 - تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم الشؤون العامة: مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين:
- فريق حاضرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.
- قسم المالية والمحاسب: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.
- قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:
- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة و قدمتم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي Spss26.0 و Excel 2016 و Smart Pls و استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و اختبار كأي مربع لدراسة مدى الاستقلالية و كذا اختبار آفي حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية ، أولا خطوات تصميم و تنفيذ أداة الدراسة

المطلب الأول: منهج و تصميم الدراسة :

لا يمكننا أن نقوم ببحث علمي دون منهج واضح يساعدنا في تشخيص مشكلة موضوع البحث حيث أن البحث العلمي له مجموعة من الأسس الذي يبنى عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث ، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة و تحديد أبعادها بشكل شامل ومنه فالمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي ، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كافياً ، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع البحث و كذلك قمنا بالاستعانة بالمنهج الإحصائي نظراً لأهميته البالغة في بحثنا، حيث يهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وذلك من خلال قياس تكرارات إجابات المبحوثين وجدولتها و قراءتها قراءة إحصائية.

و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في

الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من عمال شركات التأمين بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Smart Pls وSpss ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

ويمكن تعريف الاستبيان على أنه : وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جديدة والحصول على استجابات كاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد.

- خطوات الدراسة:

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة" اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية - دراسة حالة - شركات سونلغاز -الأغواط."

وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم.(02)
 - مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
 - عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
 - في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 39 فقرة كما موضح في الملحق رقم.(03)
- 3-صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة.

تم الاعتماد على دراسة مسيخ أيوب بعنوان دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة - الجزائر و دراسة عذاري سعود الهاشمي بعنوان أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت و دراسة أحمد محمد بني عيسى بعنوان دور ريادة الأعمال في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية من أجل اعداد الاستبيان.

وحيث كان لا بد من اخضاع الاستبيان الى التحكيم وهو أن تختار الباحثة عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملاحق رقم (02)

ثانيا : عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم بعرض وتحليل خصائص المجتمع والعينة المدروسة

1. مجتمع الدراسة :

ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات سونلغاز بالأغواط بمختلف مستوياتهم الوظيفية يقسمون

كالتالي:

جدول رقم:1 توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	المركز	وكالة (A)	وكالة (B)	فرع (حي الضلعة)	وكالة (قصر الحيران)	وكالة (حاسي الرمل)	وكالة (عين ماضي)	وكالة (أفلو)
عدد العمال	269	36	34	18	25	35	28	30
المجموع	475							

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الشركات

2. العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات (www.surveysystem.com/sscalc.htm، 2022، The Survey Syste)، مع إعطائه مجال

الثقة % 95 ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2}$$

N:حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 60

n :حجم العينة وهو المطلوب

p :نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie قيمة لها

تساوي 0.50

y:درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Kerjcie بـ 0.05

tp²:قيمة جدولية في جدول t² عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي

اعتبرها Morgan & Kerjcie 0.05، وبالتالي فان قيمة t²=3.841

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 60، وفي بداية ديسمبر

2022 وزعنا 60 استبانة، تم استرجاع 57، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

العدد	اسم الشركة	الفروع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
01	سونلغاز	مركز	20	18
		الوكالة الاولى	20	20
		الوكالة الثانية	20	19
الإجمالي			60	57

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ملاحظة: يجدر الذكر اننا لمسنا نوع من لامبالاة لدى عمال سونلغاز وهذا لاننا وزعنا 60 واسترجعنا 57 و الغية ورقة واحدة.
من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

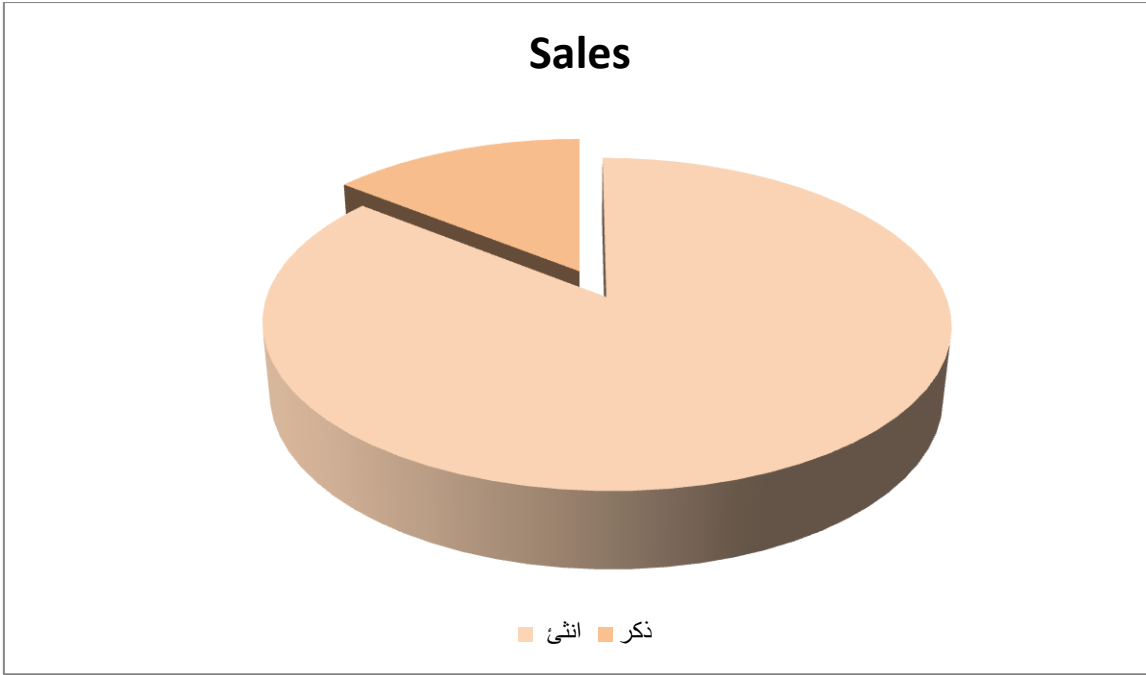
جدول رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	48	85.7%
أنثى	8	14.3%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي :

شكل رقم 3 تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



على ضوء نتائج الاستبيان 2016 Excel المصدر: من مخرجات

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة 85.7 % و هي أكبر من نسبة الاناث التي تقدر ب 14.3 % و هذا راجع يمكن لطبيعة العمل.

• المستوى التعليمي : من مجموع 65 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

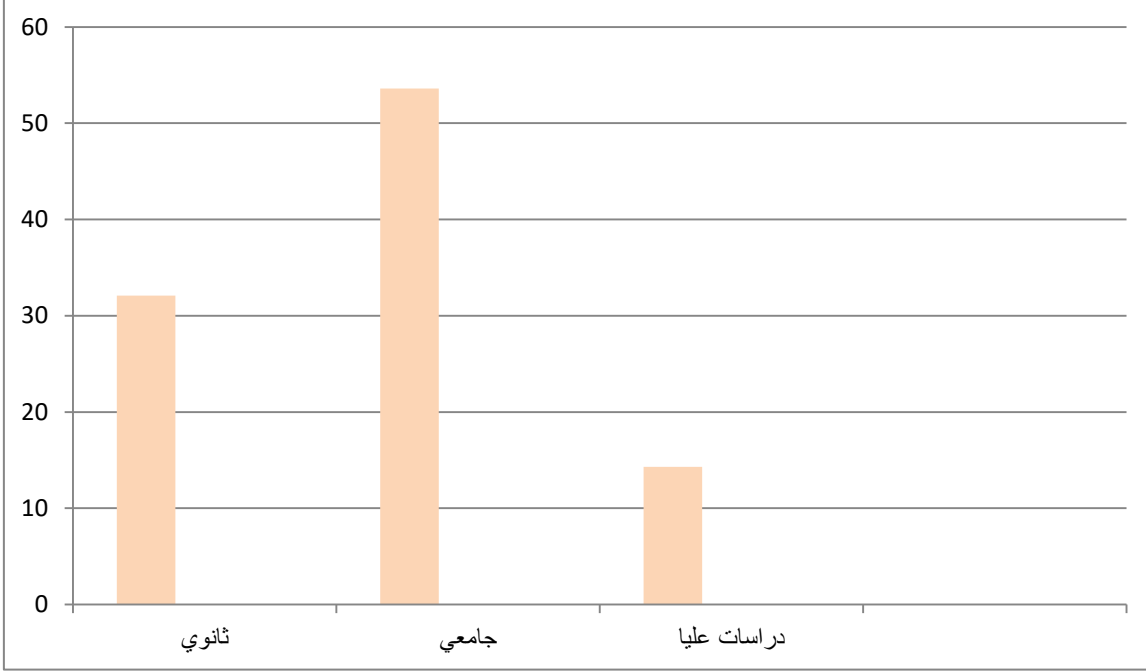
الجدول رقم 5 توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي	18	32.1%
جامعي	30	53.6%
دراسات عليا	8	14.3%
المجموع	56	%100

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات.spss26.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي :

شكل رقم 6 تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في المستوى التعليمي هي الجامعي ب 53.6%

و أقل نسبة هي الدراسات العليا نسبة % 14.3

- سنوات الخدمة : من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

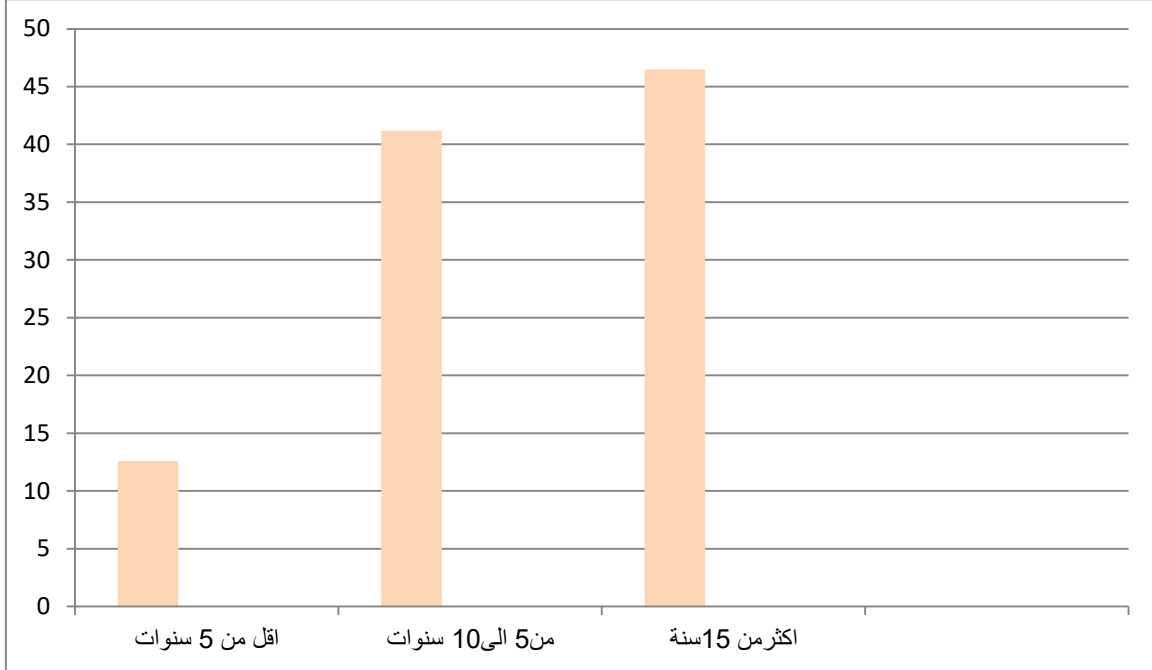
الجدول رقم 07 : توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	12.5%
من 5 الى 10 سنوات	23	41.1%
أكثر من 10 سنوات	26	46.4%
المجموع	56	%100

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات . spss26.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 07: تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم عمال ذات الخدمة أقل من 5 سنوات حيث قدرت ب 12.5% وبعدها العمال ذو الخدمة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة % 41.1 ، وتليها فئة الأخيرة للفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة % 46.4 مما يعتبر على أن الشركات لهم عمال جدد بنسبة أكبر وهذا يمكن أن يساعد المؤسسة على الإقبال على طرق جديدة في العمل.

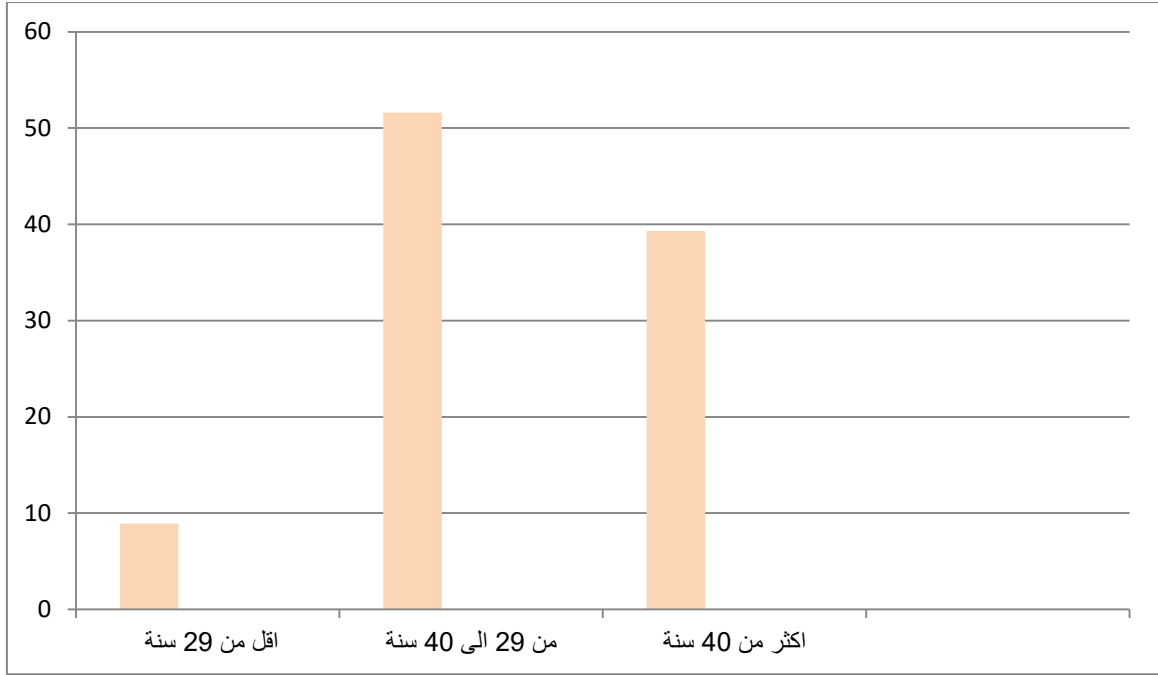
• العمر : من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 6) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 29 سنوات	5	8.9%
من 29 إلى 40 سنوات	29	51.6%
أكثر من 40 سنوات	22	39.3%
المجموع	56	%100

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات. spss26.0

شكل رقم (II-5) تركيبة عينة الدراسة حسب العمر.



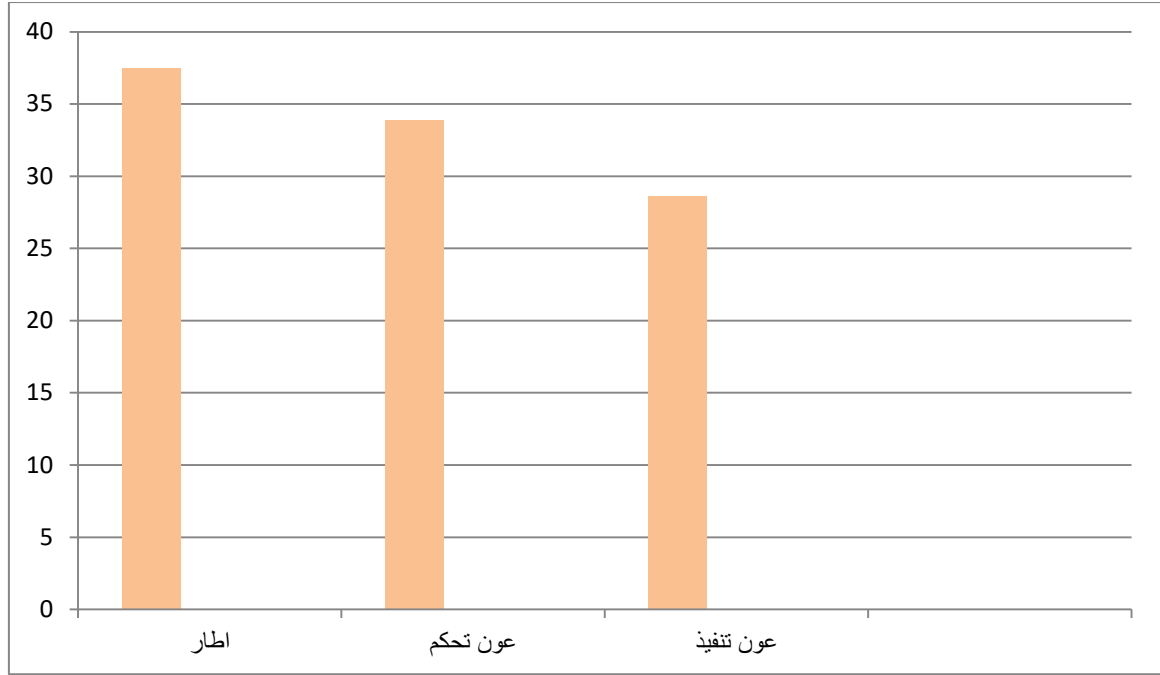
المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

- الوظيفة : من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (II - 7) توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	
37.3%	21	إطار
33.9%	19	عون تحكم
37.3%	16	عون تنفيذي
100%	56	المجموع

شكل رقم: (II-6) تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة



ثالثا الاتجاهات العامة لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=5-1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (II-8) مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

جدول رقم: (II-9) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول.

العبارة	لا أوافق تماما		أوافق تماما		أوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		الاتجاه	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
1	0	0	14	7	58	29	24	12	4	2	موافق	
2	3	6	10	5	44	22	26	13	14	7	موافق الى حد ما	
3	0	0	36	18	44	22	18	9	2	1	موافق	
4	0	0	26	13	50	25	20	10	4	2	موافق	
5	0	0	34	17	44	22	22	11	0	0	موافق	
6	0	0	24	12	42	21	30	15	4	2	موافق	
متوسط عبارات البعد الأول											0.453	3.88

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

تحليل اتجاهات عبارات بعد الاجهزة والمعدات

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الأول (الاجهزة والمعدات) هو 3.88 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الثانية هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثالثة هي الأكثر تجانسا.

• تحليل اتجاهات عبارات بعد الطلاقة:

جدول رقم: (II-10) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.

العبرة	لا أوافق تماما		أوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
6	3	5.4	11	19.6	30	53.6	12	21.4	3	5.4	موافق	3.87	0.878
7	4	7.1	26	46.4	10	17.9	5	10.7	4	7.1	موافق	3.57	1.125
8	6	10.7	25	44.6	10	17.9	5	8.9	6	10.7	موافق	3.50	1.206
9	3	5.4	24	42.9	14	25	4	7.1	3	5.4	موافق	3.64	1.051
10	2	3.6	29	51.8	10	17.9	3	5.4	2	3.6	موافق	3.82	0.955
متوسط عبارات البعد الثاني											موافق	4.00	2.044

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات. spss 26.0

تحليل اتجاهات عبارات بعد شبكات المعلوماتية:

من الجدول السابق يتضح أن العبارات الأكثر تجانسا في بعد (شبكات المعلوماتية (هي 4.003 ، و اقل

عبرة تجانسا هي العبرة السادسة بانحراف معياري. 0.878

جدول رقم: (II-11) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.

العبرة	لا أوافق تماما		أوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
11	2	3.6	31	55.4	9	16.1	3	5.6	2	3.6	موافق	3.82	0.936
12	4	7.1	22	39.3	13	23.2	10	17.9	4	7.1	موافق	3.32	1.129
13	3	5.4	31	55.4	7	12.5	6	10.7	3	5.4	موافق	3.66	1.049
14	1	1.8	35	62.5	10	17.9	6	10.7	1	1.8	موافق	3.62	10.843
15	3	5.4	28	50	9	16.1	10	17.9	3	5.4	موافق	3.42	1.076
متوسط عبارات البعد الثالث											موافق	3.89	1.929

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات. spss 26.0

• تحليل اتجاهات عبارات بعدالمهارات التكنولوجية:

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد (المهارات التكنولوجية) هو 3.89 و الذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارتين الحادي عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبار الحادي عشر هي الأكثر تجانسا بدرجة موافقة

جدول رقم : (II - 12) اتجاهات عبارات المحور الاول كامل.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الاجهزة والمعدات	3.88	0.453	موافق
شبكات المعلوماتية	4.00	2.044	موافق
المهارات التكنولوجية	3.89	1.929	موافق

• تحليل اتجاهات عبارات المحور الاول كامل :

من الجدول أعلاه يتضح أن محور شبكات المعلوماتية هي الأكثر تجانس بالمتوسط الحسابي 4.00 باتجاهه موافق و أن أقل بعد تجانس هو الاجهزة والمعدات بعد بانحراف معياري 0.453 .

جدول رقم : (II - 13) اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.

العبارة	لا أوافق تماما		أوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الاتجاه		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
16	1	1.8	7	12.5	12	21.4	28	50	8	14.3	3.62	0.945	موافق	
17	1	1.8	2	6.3	14	25	29	51.8	10	17.9	3.80	0.840	موافق	
18	1	1.8	12	21.4	35	62.5	8	14.3	0	0	3.87	0.715	موافق	
19	1	1.8	10	17.9	38	67.9	7	12.5	0	0	3.89	0.697	موافق	
20	1	1.8	2	3.6	11	19.6	33	58.9	9	16.1	3.83	0.804	موافق	
21	2	3.6	2	3.6	10	17.9	34	60.7	8	14.3	3.78	0.867	موافق	
22	3	6.4	2	3.6	16	28.6	29	51.8	6	10.7	3.58	0.929	موافق	
23	2	3.6	1	1.8	12	21.4	35	62.5	6	10.7	3.57	0.814	موافق	
24	2	3.6	5	8.9	17	30.4	27	48.2	5	80.9	3.50	0.914	موافق	
25	2	3.6	1	1.8	13	23.2	33	58.9	7	12.5	3.75	0.836	موافق	
متوسط عبارات المحور الثاني												3.74	0.601	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

• تحليل اتجاهات لعبارات المحور الثاني اتخاذ القرارات الادارية:

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (اتخاذ القرارات الادارية) هو 3.74 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة تاسعة عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور 0.697 بينما العبارة الثاني و العشرون هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري يقدر ب0.929

• نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

أولا النموذج القياسي

• التحليل العاملي التوكيدي AFC

• اختبار ثبات نموذج الدراسة :

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

• معامل التشبع : FL (Factor Loadings) ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70%

• الموثوقية المركبة المعبر عليها ب : CR (Composite Reliability) حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع .أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيهها الفا كرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.

• متوسط التباين المستخرج : AVE(average variance extracted) وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5 ، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي :

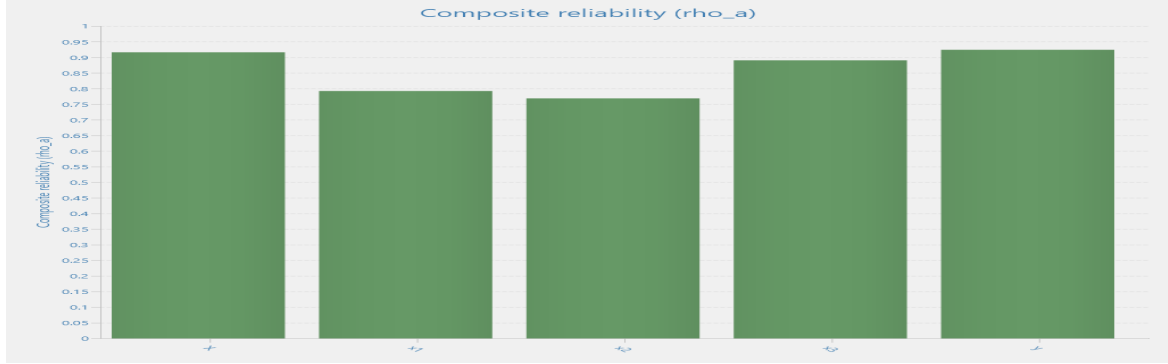
جدول رقم : (II - 14) قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity						
المحاور	الابعاد	الاستئلة	FL	CR	AVE	الفا
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الاجهزة والمعدات	Q1	0.792	0,920	0.698	0.891
		Q2	0.854			
		Q3	0,883			
		Q4	0,788			
		Q5	0,855			
	شبكات المعلوماتية	Q6	0,834	0,918	0.691	0,888
		Q7	0,821			
		Q8	0,848			
		Q9	0,822			
		Q10	0,830			
	المهارات التكنولوجية	Q11	0,755	0,874	0,584	0,822
		Q12	0,508			
		Q13	0,513			
		Q14	0,514			
		Q15	0,641			
اتخاذ القرارات الادارية	Q16	0,656	0,914	0,522	0,889	
	Q17	0,483 حذف				
	Q18	0,493				
	Q19	0,597				
	Q20	0,753				
	Q21	0,889				

			0,834	Q22	
			0,770	Q23	
			0,732	Q24	
			0,547	Q25	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات. Smart PIs

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشعب خارجي اقل من 0.7 وهي (Q17) ،
شكل رقم : (II - 7) قيمة الموثوقية.



المصدر : من مخرجات. Smart PIs

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، الا البعض منها و هي قريبة ل 0.7 لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بانها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.
ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

• الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

1-2 ارتباط المتغير: VC (variable corrélation) هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم : (II -15) مؤشر ارتباط المتغير . VC

اتخاذ القرارات الادارية	المهارات التكنولوجية	شبكات المعلوماتية	الاجهزة والمعدات	
			0.779	الاجهزة والمعدات
		0.836	0.644	شبكات المعلوماتية
	0.761	0.529	0.756	المهارات التكنولوجية
0.831	0.640	0.726	0.623	اتخاذ القرارات الادارية

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات. Smart PIs

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ AVE حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

• التحويلات المتقاطعة: CL (Cross Loading) ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال

استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading) ، وهو مؤشر يقيس

مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول رقم : (II - 17) مؤشر التحويلات المتقاطعة. CL

المحاور	الابعاد	الاسئلة	الاجهزة و المعدات	شبكات المعلوماتية	المهارات التكنولوجية	اتخاذ القرارات الادارية
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الاجهزة و المعدات	Q1	0,790	0,481	0,398	0,503
		Q2	0,852	0,597	0,539	0,578
		Q3	0,887	0,645	0,304	0,469
		Q4	0,784	0,618	0,553	0,619
		Q5	0,859	0,667	0,375	0,466
	شبكات المعلوماتية	Q6	0,773	0,830	0,535	0,600
		Q7	0,583	0,829	0,451	0,419
		Q8	0,555	0,854	0,605	0,492
		Q9	0,598	0,819	0,460	0,519
		Q10	0,474	0,823	0,554	0,577
المهارات التكنولوجية	Q11	0,489	0,489	0,617	0,750	0,674
	Q12	0,269	0,269	0,369	0,768	0,429
	Q13	0,452	0,452	0,655	0,890	0,685
	Q14	0,386	0,386	0,329	0,754	0,459
	Q15	0,362	0,362	0,323	0,638	0,467
اتخاذ القرارات الادارية	Q16	0,488	0,488	0,453	0,659	0,730
	Q18	0,327	0,327	0,334	0,284	0,610
	Q19	0,316	0,316	0,428	0,487	0,703
	Q20	0,504	0,504	0,460	0,506	0,751

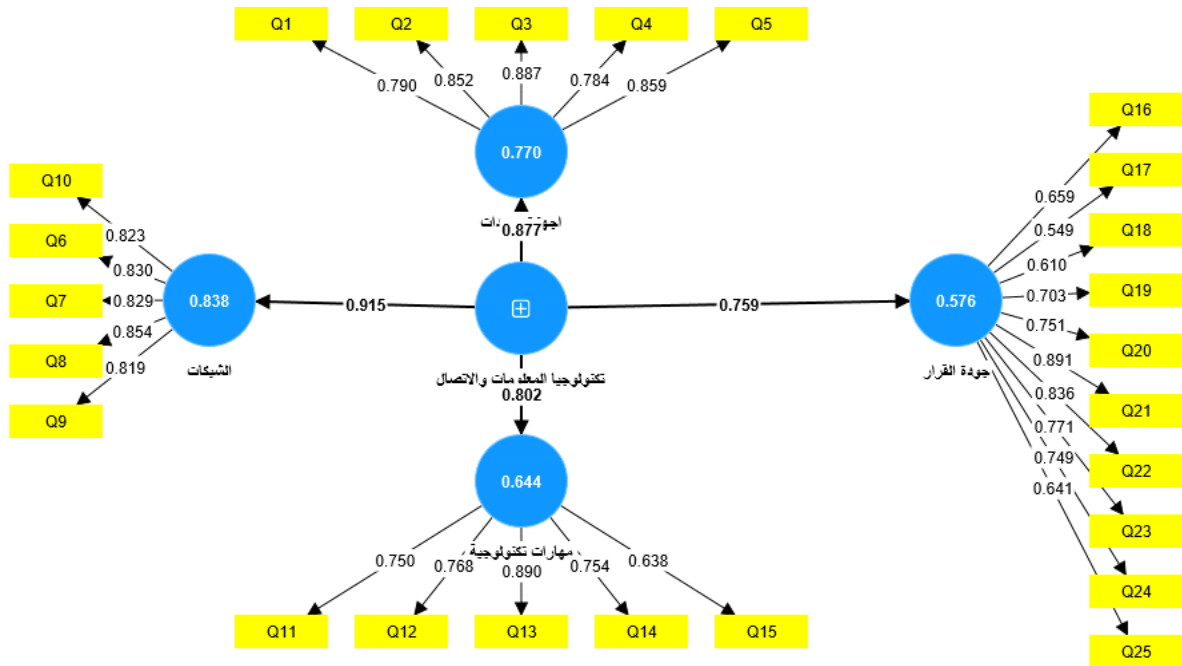
0,891	0,637	0,470	0,597	Q21
0,836	0,656	0,419	0,515	Q22
0,771	0,703	0,504	0,434	Q23
0,749	0,545	0,635	0,604	Q24
0,641	0,470	0,337	0,380	Q25

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart PIs

المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس أربع مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي :

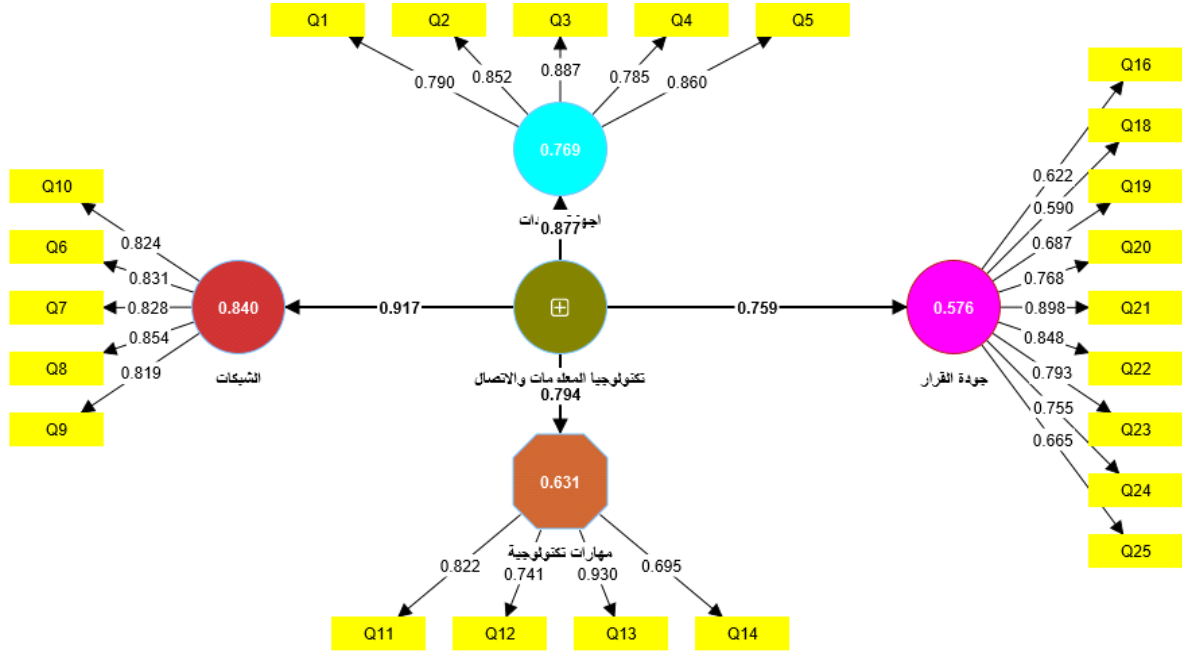
شكل رقم : (8-II)النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.



المصدر : من مخرجات . Smart PIs

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا ان مجموعة من الأسئلة معامل تشبعها اقل من 0.7 و عليه لابد من حذفها و بذلك نخلص الشكل النهائي بعد توظيف أدوات صدق التقارب و التمايز وفق الشكل التالي:

شكل رقم (II-9) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



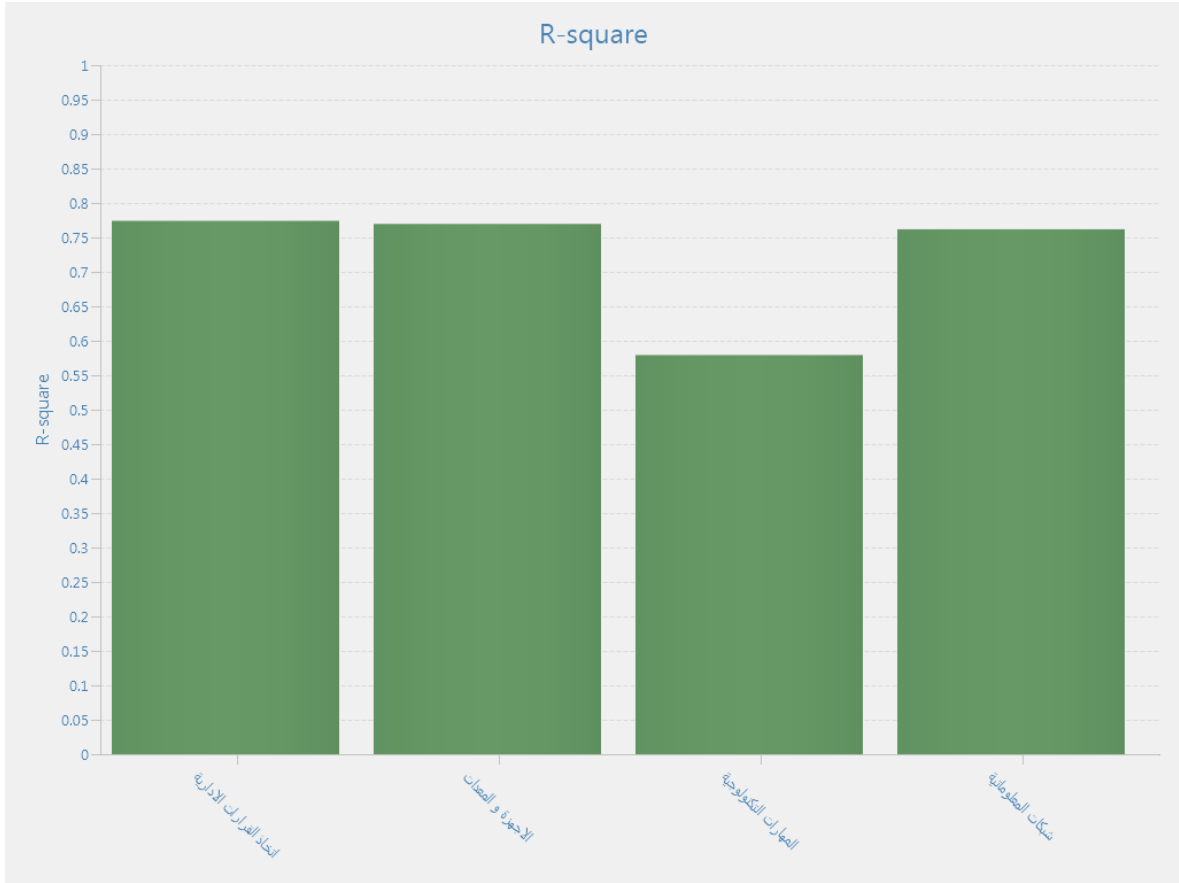
المصدر : من مخرجات. Smart PIs

- معامل التحديد: R^2 (R Square) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.

جدول رقم : (II-16) مؤشرات معامل التحديد. R^2

R Square	Adjusted R Square	R Square	
0,770	0,765		الاجهزة و المعدات
0,838	0,835		شبيكات المعلوماتية
0,644	0,637		المهارات التكنولوجية
0,576	0,569		اتخاذ القرارات الادارية

المصدر :من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات. Smart PIs

شكل رقم : (II-10) مؤشرات معامل التحديد. R^2 

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات. Smart PIs

حسب (chin 1998) ، فان قيمة معامل التحديد تكون :

• عالية اذا تخطت %67 ؛

• متوسط اذا كانت محصورة بين %33 و %67 ؛

• ومنخفضة فيما عدا ذلك.

ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (الأصالة، الطلاقة، المرونة الذهنية ، الاحساس بالمشكلات (و المتغير الوسيط) القيادة الريادية (لهما اثر مهم في تفسير المتغير التابع) أداء المورد البشري (وقدرة على شرحه.

• مؤشر حجم التأثير : F^2 (F Square) وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات

المستقلة على المتغير التابع كلا على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على أداء المورد

البشري ، عكس معامل التحديد الذي يقاس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه

حسب (1988) Cohen كالتالي :

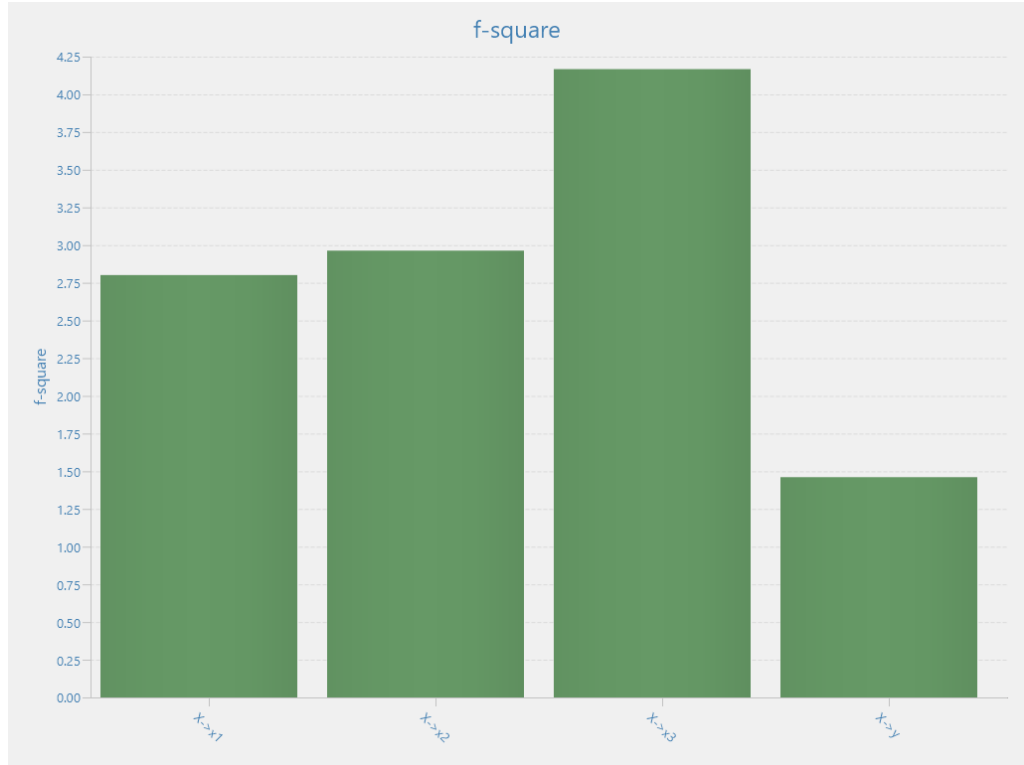
- أكبر من 0.35 عالي؛
- من 0.15-0.35 متوسط؛
- من 0.02-0.35 ضعيف؛
- أقل من 0.02 لا يوجد .

جدول رقم : (II - 17) مؤشر حجم التأثير. F^2

اتخاذ القرارات الادارية	المهارات التكنولوجية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	شبكات المعلوماتية	الاجهزة و المعدات	
					الاجهزة و المعدات
					شبكات المعلوماتية
1.361	1.808		5.166	3.343	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					المهارات التكنولوجية
					اتخاذ القرارات الادارية

المصدر :من اعداد الطالبة بناء على مخرجات. Smart Pls

شكل رقم : (11-II) مؤشر حجم التأثير. F^2



المصدر : من مخرجات. Smart Pls

- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة: GOF وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية :

$$Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

إذا كانت:

- اقل من 0.1 غير مقبول ؛
- ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف؛
- ما بين 0.36 و 0.25 متوسط ؛
- اكبر من 0.36 عالي.

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

بعد حساب متوسط R^2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة/ عددها نجد :

$$R^2 = 0.770 + 0.838 + 0.644 / 3 = 0.750$$

الصفحة فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

جدول رقم : (II - 19) مؤشر القدرة التنبؤية Q2

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,231	115,343	150,000	اجهزة ومعدات
0,322	169,382	250,000	الشبكات
0,332	133,578	200,000	جودة القرار
0,312	137,507	200,000	مهارات تكنولوجية

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات . Smart Pls

ومن الجدول السابق يمكن القول أن قيم النموذج كلها أكبر من الصفر ومنه النموذج له قدرة على التنبؤ ثالثا اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة والوساطة على التابع وفيما يلي جدول الفرضيات :

جدول رقم : (II - 20) الفرضيات الرئيسية و الفرعية

الرقم	الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية
1	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اجهزة و المعدات و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اجهزة و المعدات و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اجهزة و المعدات و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>
	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شبكات المعلوماتية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شبكات المعلوماتية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شبكات المعلوماتية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>

<p>0.05</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اشبكات المعلوماتية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات التكنولوجية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>0.05</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات التكنولوجية و تحسين جودة القرارات الادارية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج الدراسة.

حيث نتبين من كل المسارات المباشرة بالدلالة إحصائية المستوى المعنوية (0.05)، فان كانت أقل نرفض الفرضية الصفرية H0 للمسار ونقبل الفرضية البديلة 1H، أما إذا كانت قيمة P أكبر فإننا نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي نرفض البديلة وعليه لا يوجد أثر بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

• جدول رقم : (II - 21) نموذج مسار الأثر المباشر.

• النموذج البنائي للمتغير الوسيط :

P Values	T	Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000		25.794	0.034	0.881	0.877	اجهزة ومعدات ->تكنولوجيا المعلومات والاتصال
0.000		32.709	0.028	0.920	0.917	شبكات المعلوماتية -> تكنولوجيا المعلومات والاتصال
0.000		12.076	0.066	0.799	0.794	مهارات التكنولوجيا -> تكنولوجيا المعلومات والاتصال
0.000		14.059	0.054	0.766	0.759	اتخاذ القرار -> تكنولوجيا معلومات و الاتصال

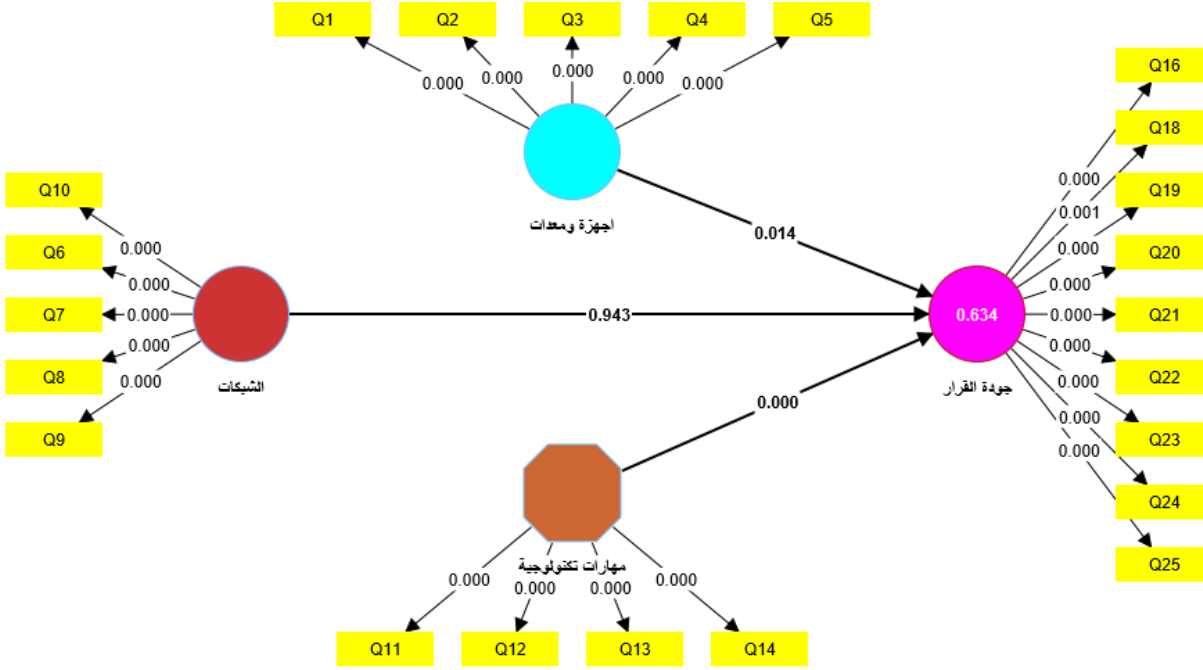
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Pls Smart .

يوضح الجدول أعلاه أن جميع قيم P Values جاءت أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعنى أننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية، ونقبل الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

2 الفرضيات الفرعية

لقياس الفرضيات الفرعية لابد من حذف متغير X

شكل رقم (II_12): نموذج المسار دون تفاعل حوافز العمل كمتغير مستقل



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات smart PLS

جدول رقم (II - 22): نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى لحوافز العمل.

P Values	T	Statistics ((O/STDEV	Standard Deviation ((STDEV	Sample Mean ((M	Original Sample (O)	
0,014		2,461	0,142	0,359	0,351	اجهزة ومعدات -> جودة القرار
0,943		0,072	0,180	-0,003	0,013	الشبكات -> جودة القرار
0,000		4,761	0,114	0,564	0,544	مهارات تقنية -> جودة القرار

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات PLS Smart .

منه نستنتج مما سبق في الجدول التالي :

جدول رقم (II - 23): نتائج الفرضيات.

الرقم	الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية	القرار
1	: H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين	: H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاجهزة و المعدات و جودة القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$	نقبل الفرضية البديلة
	احصائية بين	: H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاجهزة والمعدات و	

	جودة القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$		المعلومات
نرفض الفرضية البديلة	: H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شبكات المعلوماتية و جودة القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$: H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شبكات المعلوماتية و جودة القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$		التكنولوجيا و جودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$
نقبل الفرضية البديلة	: H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات التكنولوجية و جودة القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$: H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات التكنولوجية و جودة القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$: H_1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات التكنولوجية و جودة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

المبحث الثالث: رابعا دراسة الفروق المعنوية

قبل الشروع في دراسة الفروقات المعنوية كان لا بد من التطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي اختبارات تتبعها هاته الدراسة سواء اختبارات معلمية أو اللامعلمية

المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

حجم العينة يساوي 50 مفرد، قمت باستخدام إختبار شابيروويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (II- 24) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	30.10	1880.
اتخاذ القرار	0.74	0.196

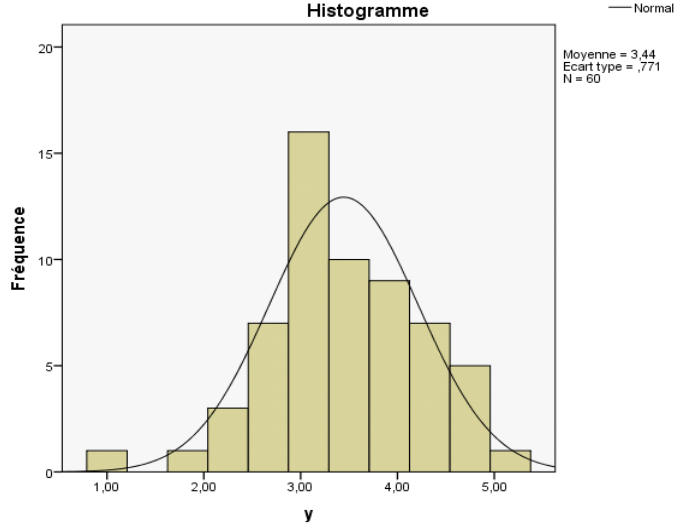
المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات 6.0spss2

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية للمحوري الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي بالإضافة الى عشوائية العينة يتبين لنا إمكانية استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

شكل رقم (II-13): منحنى التوزيع الطبيعي.

المصدر: مخرجات برنامج 26.0 spss

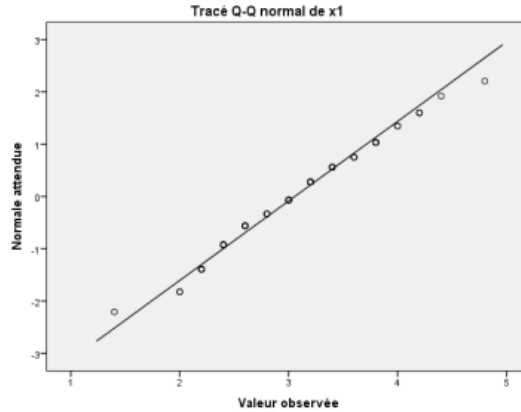
الشكل رقم (13-11): مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير وهو يؤكد على استخدام الاختبارات المعملية.

الشكل رقم (14-11): مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: الفروقات الفردية بالنسبة لحوافز العمل

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية بالنسبة لمتغير حوافز العمل:

- الجنس.

- الوظيفي.

- سنوات الخدمة.

- مستوى التعليمي .

● بالنسبة للجنس: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على حوافز العمل في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على حوافز العمل في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (25 - II): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X

		اختبار (t)				اختبار ليفين		المحور
95%		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig	F	
القصى	الدنيا							
-	-	-	0.024	54	-	0.085	3.06	X
0.1335	1.8415	0.9875			2.31		9	
0	0	0			8			
0.3789	-	-	0.134	7.94	-	-	-	
7	2.3539	0.9875		6	1.66			
	7	0			8			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات 2 spss 6.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية sig كانت أقل من (0.05)، في جميع المتغيرات الثلاثة وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس بالنسبة لحوافز العمل.

- بالنسبة للمستوى الوظيفي: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الحوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى للمستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى للمستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (26 - II): اختبار (ANOVA) بالنسبة الوظيف للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.355	1.057	1.417	2	20.832	بين المجموعات	X
-	-	1.340	53	71.039	بين المجموعات	
-	-	-	55	0.73873	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور حوافز العمل أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي لا نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- بالنسبة لسنوات الخدمة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى لسنوات الخدمة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى لسنوات الخدمة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (27 - II): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.767	0.267	0.365	2	0.736	بين المجموعات
-	-	1.380	53	0.731	بين المجموعات
-	-	-	55	0.738	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور حوافز العمل اقل من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية البديلة، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

- بالنسبة للمستوى التعليمي: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الحوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى للمستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى للمستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (28 - II): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.59	0.533	0.728	2	1.443	بين المجموعات
-	-	3661.	53	72.417	بين المجموعات

				55	73.873	المجموع
-	-	-				

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

- بالنسبة لعمر: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على أداء تنمية الابداع تعزى للعمر في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على تنمية الابداع تعزى للعمر في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (29- II): اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر لمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.008	5.368	6.221	2	12.443	بين المجموعات
-	-	1.159	53	61.430	بين المجموعات
-	-	-	55	73.873	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

المطلب الثالث: الفروقات الفردية بالنسبة للإبداع

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية بالنسبة لمتغير حوافز العمل :

- بالنسبة للجنس: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على أداء تنمية الابداع تعزى للجنس في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على تنمية الابداع تعزى للجنس في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (30 - II): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y

المحور	اختبار ليفين		اختبار (t)			
	F	القيمة الاحتمالية sig	متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T
	95%		المتوسط الفرق			
	الدنيا	القصى				
Y	0.305	0.584	0.2783	0.328	48	0.989
	-	-	0.2783	0.325	47.91	0.994

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية sig كانت أقل من (0.05)، في تنمية الابداع وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

- بالنسبة للمستوى الوظيفي: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الحوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تنمية الابداع تعزى للمستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تنمية الابداع تعزى للمستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (31 - II): اختبار (ANOVA) بالنسبة الوظيف للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,162	1,885	,660	2	1,320	بين المجموعات	y
-	-	,350	53	18,555	بين المجموعات	
-	-	-	55	19,876	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور تنمية الابداع أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$

- بالنسبة للمستوى التعليمي: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الحوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى للمستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى للمستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم : (II - 32) اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
606	505	0.186	2	0.372	بين المجموعات	Y
-	-	0.368	53	19.504	بين المجموعات	

				55	19.876	المجموع
--	--	--	--	----	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

بالنسبة لعمر: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر .

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على أداء تنمية الابداع تعزى للعمر في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على تنمية الابداع تعزى للعمر في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (33 - II): اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.238	1.476	0.524	2	1.049	بين المجموعات
-	-	0.355	53	18.827	بين المجموعات
-	-	-	55	19.876	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

- بالنسبة لسنوات الخدمة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (34- II): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,110	2.299	,793	2	1,586	بين المجموعات	y
-	-	,345	53	18,289	بين المجموعات	
-	-	-	55	19,876	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

ومنه يمكن معرفة أهم الفروق بين سنوات الخدمة في الجدول التالي:

جدول رقم (35- II): أهم الفروق بين سنوات الخدمة

الخدمة (I)	الخدمة (J)	الفرق بين (I-J)	القيمة الاحتمالية	فاصل ثقة 95 %	
				الدنيا	القصى
أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	0.41429	0.113	-0.1017	0.9303
	أكثر من 10 سنوات	0.22198	0.386	-0.2871	0.7310
من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.41429	0.113	-	0.1017
	أكثر من 10 سنوات	-0.19231	0.265	-	0.1499
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.22198	0.386	-0.7310	0.2871

0.5345	-0.1499	0.265	0.19231	من 5 الى 10 سنوات	
--------	---------	-------	---------	-------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

• القيمة الاحتمالية بالنسبة للخدمة (من 5 سنوات الى 10 سنوات) مع سنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات) تقدر ب 0.113 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم مدة الخدمة (اكثر من 5 الى 10 سنوات) أكثر ابداعا من العاملين الذين لديهم (اكثر من 10 سنوات) ويمكن تفسير هذا الفرق (0.41429) بالكفاءة العاملين جدد .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور شبكات معلوماتية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

خلاصة الفصل الثاني:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث اهتم بالدراسة الميدانية بالشركات التأمين بالأغواط ، فكان العنصر الاول مختص بالتعريف بالشركات التأمين و العنصر الثاني تقديم شركات التأمين محل الدراسة ثم في العناصر الباقية قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاوور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على الإبداع الريادي مقسم لأبعاد أما المحور الثاني فقد اشتمل على القيادة الريادية) الوسيط(،أما المحور الأخير فيحتوي على أداء المورد البشري، وهذه المحاوور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss ،وبرنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدامنا برنامج SmartPIs .

الختمة

نطاق استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع مرور الوقت بحيث أصبح يسهم بدور أساسي في المنظمات الحديثة ليس هذا فقط بل أصبح مؤثرا كذلك في البيئة الخارجية للمنظمة الذي يشمل الموردين والعملاء وحتى المنافسين، لذلك تسعى الإدارة في معظم المنظمات إلى استعمال التكنولوجيا لدعم العمل الإداري في مختلف المستويات الإدارية ولا شك أن اتخاذ القرار يعد جوهر العملية الإدارية ولاتخاذ قرار صائب يجب الاعتماد على معلومات دقيقة وتأسيسا على ما سبق سعت هذه الدراسة لكشف علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها على جودة القرار الإداري. خلال الأدبيات النظرية والدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

ومن نتائج القسم النظري :

- تعبر البرمجيات عن مجموعة من التعليمات والأوامر التي يصدرها الإنسان والتي من خلالها يمكن قيادة الحاسوب وذلك لأداء مهمة وللعمل بطريقه معينة، واتباع التعليمات خطوة بخطوة للحصول على النتائج المطلوبة وتعرف كذلك بانها الإرشادات المكتوبة بلغه الحاسب والتي تحدد العمليات التي يقوم بها الحاسب، وتتحكم في المكونات لمادية للحاسوب.
- يعتبر الاتصال أحد الوظائف الإدارية التي تتصل بشكل مباشر بطبيعة العمليات الإدارية، في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة كما ان الاتصال يشير إلى تبادل الافكار والآراء بهدف إحداث تصرفات معينة أي أن العمل الإداري يجب معه أن يكون هناك فهما جيدا لطبيعة العمل وعلاقة الوظيفة ومجالات السلطة المستخدمة وكذلك المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادلا للمعلومات، وهذا لإيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي أي يبين مدى تماسك العناصر التنظيمية.
- الشبكات مجموعة من الحواسيب المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة خطوط اتصال يمكن للمستخدم من خلالها مشاركة الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات .
- عملية اتخاذ القرار هي الإختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور تحتاج لإمعان التفكير فيها مثل العمل على اضافة نشاط جديد أو تعديل في خطه المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة.

نتائج الدراسة التطبيقية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05% لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة القرار الإداري في مؤسسة سونلغاز.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05% لاستخدام الأجهزة والمعدات على جودة القرار الإداري في مؤسسة سونلغاز.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05% لاستخدام شبكات المعلوماتية على جودة القرار الإداري في مؤسسة سونلغاز.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05% لاستخدام المهارات التكنولوجية على جودة القرار الإداري في مؤسسة سونلغاز.
- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال بحثنا هذا نقدم مجموعة من التوصيات:
- على مؤسسة سونلغاز السعي لاكتساب أحدث البرمجيات خاصة منها ما يفيد متخذ القرار نظرا لأن عملية اتخاذ القرار تتميز بأنها من أعقد العمليات الإدارية.
 - الصيانة الدورية والشاملة لمختلف الأجهزة والبرامج في الوقت المناسب بالاعتماد على يد عاملة كفؤة.
 - ضرورة القيام بتعميم التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالحجم الكافي لجميع أصحاب المناصب العليا بالمؤسسة.
 - على مؤسسة اتصالات الجزائر الاهتمام أكثر بجودة القرار الإداري وفي كافة مراحل عملية إتخاذ القرار.

قائمة المراجع

المرجع العربية

1. إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004-2005.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الادارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
3. إبراهيم نائب، انعام باقية، "نظرية القرار، نماذج وأساليب كمية محسوبة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
4. أحمد محمد الهزاع الصمادي، "أساسيات بحوث العمليات"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
5. بشير العالق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 1998.
6. بشير كوجة ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الاقتصاد ،جامعة ورقلة الجزائر 2013.
7. بن أم السعد فتيحة دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء لشرق قسنطينة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 الجزائر، 2006.
8. البناوي محمد بن يحيى، فاعلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الدورات الامنية بمنطقة عسكرية، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية، 2010.
9. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دارنشر الحامد، عمان، 2006،

10. جلال إبراهيم العبد " استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
11. جمال الدين لعويسات "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار الهومة للطباعة والنشر، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2005.
12. جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام، دار نشر المعرفة الجامعية، مصر، 2006
13. جمعة محمود حسن، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 6 الطبعة الثانية ، العراق، 2018.
14. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
15. جميلة بدرسي، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ماي 1994.
16. حسين علي مشرقي، "نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 1997.
17. حمدي السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار نشر الفكر الجامعي، مصر، 2011.
18. محمد العربي، تحليل واقع نظم المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار في وزارة الترتبة والتعليم العالي الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2012.
19. حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.

20. حناشي توفيق، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، 2010.
21. حوه حممد، عملية صناعة القرار وعالقتها ابلرضا الوظيفي دراسة ميدانية نفضال، مذكرة ماجستري (غري منشورة) يف علم الاجتماع، جامعة اجلزائر 2، 2011.
22. خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر.
23. زينب بن التركي، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات باستخدام شجرة القرار"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية 2009.
24. سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، القاهرة، 1998.
25. سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل ، الاردن.
26. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
27. طالب سمّية، بوجمعة فاطمة الزهراء، "الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول: الأساليب الكمية، كلية علوم التسيير ، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان .
28. طاهر حسن، العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار، محاضرة رقم 3، كلية خاصة إدارة الأعمال، سورية، (2019-2020).

29. عامر إبراهيم القندلجي إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الاورق للنشر، عمان، 2007.
30. عبد الرشيد بن ديب خالد توازيت، قياس مدى استخدام شركات الاتصالات في الجزائر لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 1 . 2015.
31. عبد الرشيد بن ديب، خالد توازيت، قياس مدى استخدام شركات الاتصالات الجزائرية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة الجزائر 3. عدد رتقم 10 ، 2015.
32. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2009.
33. عبد الغفار حنفي وعبد السالم أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
34. عبد الوهاب بن بريكة، زينب ابن تركية، اثارتكنولوجيا الاعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 07، 2010.
35. غسان قاسم اللامي، ادارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل، دار المنهاج للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن
36. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر وتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن
37. كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الاردن، 2006.

38. كمال عربي محمود، أترقدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوي جودة الخدمات الصحية " دراسة ميدانية في المستشفيات الجامعية بجنوب الصعيد "، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد16، مصر، 2020.
39. محسن محمود عناصره، مروان محديتي احمد، القيادة و الاتصال الاداري، عمان، دار حامد للنشر وتوزيع ، الطبعة الاولى.
40. محمد الفياض، عيسى قداة، "بحوث العمليات"، دار اليازوري للنشر والطباعة عمان، الأردن، طبعة العربية، 2007.
41. محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
42. محمد عرفات المهدي "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (بحوث العمليات)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
43. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
44. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
45. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
46. يونس أنفال فيصل، تأثير أنظمة المعلومات على إستراتيجية تطوير المنتج، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات، الكلية الإدارية، 2007 بغداد، العراق.

المراجع الاجنبية

1. BOISSELIER Patrick, " CONTRÔLE de gestion ", 2éme Edition, librairie vuibert, 2001.
2. Gerald V. Post, David L. Anderson , Management Information Systems, now jersey, 2002.
3. Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Bréal. Paris.1998.
4. Michael K. Brady, J. Joseph Cronin. Jr, Performance-only measurement of service quality: A replication and extension, Journal of Business Research, vol55, no 1.
5. Schermerhom, John R, Introduction to Management; John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2010.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار التليجي - الاغواط-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص تسيير عمومي، تحت عنوان " اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية "، يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم بهذا الاستبيان للإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (X) على الخانة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن هذه الإجابات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط . ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

القسم الأول : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

من إعداد الطالبتين:

- فاطمة الزهراء بديرينة
- فطوم لرقط

تحت إشراف:

- د. الهاشمي بعاج

الاساتذ المحكمين	ا.عبد الحميد نعيجات	ا.عبد القادر بن برطال	ا. حمدي ابو القاسم
------------------	---------------------	-----------------------	--------------------

السنة الجامعية 2022/2023 :

الجزء الأول :

(1)الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 29 سنة من 29 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة

(2)المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

(3)الوظيفة:

عون تنفيذي عون تحكم اطار

(4)سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 15 سنة

القسم الثاني : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول : إستخدام تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
I	الأجهزة والمعدات					
1	ارى ان مؤسسة تمتلك عدد كافي من الحواسيب والأجهزة الخاصة بالإعلام الآلي.					
2	تساهم الأجهزة والمعدات التي تمتلكها المؤسسة في تسهيل عملي.					
3	أجهزة الحاسوب التي استخدمها في المؤسسة متطورة و تتناسب عملي.					
4	تهتم المؤسسة بالنظافة و الاضاءة و التكيف وتوفر لي بيئة مدية مناسبة.					

					5	ارى ان صالات الانتظار في مؤسسة مرجحة
					II	شبكات المعلوماتية
					6	تتوفر المؤسسة على شبكات معلوماتية تساعدوني في العمل بسهولة.
					7	أبادل مع زملائي الملفات والمعلومات بواسطة الشبكات.
					8	أعتمد في عملي على الإتصالات الإلكترونية كالبريد الإلكتروني.
					9	توفر لي المؤسسة برامج خاصة بأمن وحماية الملفات من مخاطر القرصنة والفيروسات.
					10	جميع فروع المؤسسة مربوطة في شبكة واحدة تساهم في مراقبة وضبط العمليات اليومية.
					III	المهارات التكنولوجية
					11	تعتمد مؤسستي على أخصائيين تقنيين في الجانب التكنولوجي.
					12	توفر لي مؤسستي دورات تكوينية في تكنولوجيا المعلومات والإتصال .
					13	يقوم مهندسو الإعلام الآلي وأخصائي نظم المعلومات بإنشاء برمجيات جديدة لتسهيل عملي.
					14	تشجع إدارتنا لإستخدام ومتابعة كل المستجدات التكنولوجية.
					15	توفر لي مؤسسة ندوات تسعى لتنمية قدراتي.

المحور الثاني : التحسين جودة إتخاذ لقرار

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	اجد سهولة كبيرة في إتخاذ القرار.					
17	تتسم القرارات التي إتخذها بالشفافية والوضوح.					
18	أحرص على اختيار البديل الأفضل.					
19	القرارات التي إتخذها غالبا ما تكون ملائمة.					
20	اشارك المعنيين عند إتخاذ القرار مما يعطي قرارا اكثر فاعلية.					
21	توفر لي قواعد البيانات و المعلومات المطلوبة في إتخاذ القرار.					
22	تصلني المعلومات من أجل إتخاذ القرار في الوقت المناسب.					
23	أعتمد في إتخاذ القرار على حصول أكبر قدر من المعلومات.					
24	تتصف المعلومات المتوفرة لدي لاتخاذ القرار بالحدائة.					
25	اشعر بالرضا لنتائج القرارات التي إتخذها.					