

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

## دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار

دراسة حالة بالشركة الأفريقية للزجاج - الطاهير -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- رابح بوزيدي

إعداد الطالبتين:

- حنان سعديو

- نهلة بومسلات

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة: سهام عليوط
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: رابح بوزيدي
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: نبيل سوفي

السنة الجامعية: 2017/2016



# الشكر

بسم الله و الصلاة والسلام على أشرف الخلق الله الرحمة المهداة للعالمين  
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم  
الحمد و الشكر لله سبحانه و تعالى له الفضل و المنة على توفيقه لإنجاز  
هذا العمل فإن أصبنا من عنده و إن أخطأنا فمن أنفسنا، نسأل الله عز و جل  
أن يجعله خالصا لوجه الكريم، وأن يوفقنا لما يحبه و يرضاه  
في الدنيا و الآخرة.

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح  
والتفوق فيحققه لكن الأجل و الأرواح أن  
لا ينسى من كان السبب في ذلك  
نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل اساتذة قسم علوم التسيير وقسم  
العلوم التجارية وأولهم الأستاذ المشرف " بوزيدي راجح"  
وأخص بالذكر الأستاذ "نجيمي محيى"  
الذين نكن لهم فائق الإحترام والتقدير  
ونشكرهم على دعمهم المعنوي وعلى ما قدموه لنا من توجيهات  
ومساعدات ونصائح قيمة أفادتنا في إنجاز هذا العمل  
كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل  
موظفي ومسؤولي الشركة الأفريقية للزجاج  
على كل التسهيلات التي قدموها لنا  
خلال فترة تواجدها بنا  
وأرجو من الله أن يوفقنا في كل أمر فيه خير لديننا ودنيانا.

# إهداء

إلى نبع الحب والحنان، هبة الرحمن ورمز الأمان  
إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها  
إلى من كلفه الله الصبة والوقار.... إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار  
إلى الذين شهد الله لهما بحسن رعايتهما وبوجود برهما  
والإحسان إليهما وتقدير جهودهما أهي وأبي  
إلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد  
إلى من أقمته لهم مكانا عميق في قلبي وتقاسمت  
معهم حلاوة الحياة ومرارتها  
أخواتي \* نوال، نعيمة، لمياء، مفيدة، نجاح\*  
إلى أختي سلوى وزوجها عمر وابنتهم \*براء الدين\*  
إلى من جمعتني معهم مقاعد الدراسة الصديقات والزميلات  
أمينة خديم الله، بلطاس زهيرة، درويش عبلة، سماه بلطيطن  
إلى زملاء الدراسة \*مسعود\* و سيفه الدين \*  
إلى من تقاسمت معي عناء هذا البحث الزميلة حنان  
إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم  
صديقاتي \*سورية، نسرين، أمينة\*  
إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي  
إلى كل من قدم لي يد العون و المساعدة من قريب أو من بعيد  
لإنجاز هذا العمل  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

# إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك  
أهدي عملي هذا إلى من كرمها الله  
وجعل الجنة تحت أقدامها أهدى أطلال الله في عمرها  
إلى من اعطاني الكثير ولم ينتظر الشكر، إلى السند وصاحب البصمة  
في حياتي، إلى من أثرنى على نفس، ولك ينتظر مني جزاء ولا شكورا  
إلى من كان نعم الموجه إلى والدي العزيز اطلال الله في عمره

إلى زوجي الغالي "مصام سبوتة" الذي لم يبخلني أثناء دراستي حفظه الله  
إلى كل اخوتي: "عيسى"، "رابع"، "رشيد"، "الزبير"، "مراد"، "عبد الحكيم"،  
وزوجاتهم واولادهم

إلى كل اخواتي "سامية"، "رزيقة"، "عزيزة" وازواجهم واولادهم  
إلى كل العائلة الكريمة "عائلة سبوتة" التي تقاسمت معي جهد هذا العمل  
إلى خالتي غنية وعمي عمار إلى "نسيمة"، "فتيحة"، "امينة"، "سهيلة"،  
"نوال"، "هدى"، "لامية"، "ليلي"

إلى اخوتي "كريم" و"فريد" و"بوعلام" و"عبد المالك"  
إلى الكناكيت الصغار كل واحد باسمه

إلى من شاركتني وتقاسمت معي جهد هذا العمل الصديقة "نملة"  
إلى كل الأهل والأقارب وكل من يعرفه  
عائلة سعديو وعائلة سبوتة

# حنان



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر.....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ - ذ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال</b>	
11	تمهيد.....
12	المبحث الأول: أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال
12	المطلب الأول: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
13	المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
17	المطلب الثالث: أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
18	المطلب الرابع: وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
20	المبحث الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
20	المطلب الأول: المكونات المادية.....
22	المطلب الثاني: البرمجيات.....
23	المطلب الثالث: شبكات الاتصال.....
28	المطلب الرابع: قواعد البيانات.....
29	المبحث الثالث: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال
29	المطلب الأول: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
31	المطلب الثاني: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
33	المطلب الثالث: انعكاسات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.....
36	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال دعامة أساسية لاتخاذ القرار</b>	

38	تمهيد.....
39	المبحث الأول: مدخل إلى اتخاذ القرار.....
39	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.....
42	المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار.....
45	المطلب الثالث: عناصر اتخاذ القرار.....
46	المطلب الرابع: أنواع اتخاذ القرار.....
49	المبحث الثاني: آلية اتخاذ القرار.....
49	المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار.....
53	المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار.....
55	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.....
57	المطلب الرابع: معوقات وعوامل فعالية اتخاذ القرار.....
59	المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار.....
59	المطلب الأول: مساهمة الأجهزة والبرمجيات في اتخاذ القرار.....
60	المطلب الثاني: مساهمة شبكات الاتصال في اتخاذ القرار.....
62	المطلب الثالث: مساهمة المهارة والخبرة في اتخاذ القرار.....
63	المطلب الرابع: مساهمة قواعد البيانات في اتخاذ القرار.....
65	خلاصة.....
<b>الفصل الثالث: واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودوره في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير -</b>	
67	تمهيد.....
68	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....
68	المطلب الأول: نشأة الشركة محل الدراسة.....
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة.....
71	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الشركة محل الدراسة.....
72	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
72	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....



73	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
77	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
80	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.....
80	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
83	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة.....
102	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
113	خلاصة.....
115	الخاتمة.....
121	قائمة المراجع.....
130	قائمة الملاحق.....



# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	الفرق بين الأنترنت والأنترنت والإكسترنات	(1.1)
74	جدول التوزيع لمقياس ليكرث الخماسي	(1.3)
75	معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالدرجة الكلية للمحور	(2.3)
75	معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور اتخاذ القرار بالدرجة الكلية للمحور	(3.3)
76	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	(4.3)
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(5.3)
80	توزيع أفراد العينة حسب السن	(6.3)
81	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	(7.3)
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(8.3)
82	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	(9.3)
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(10.3)
84	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الأجهزة والبرمجيات	(11.3)
87	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول شبكات الاتصال	(12.3)
90	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد المهارة والخبرة	(13.3)
92	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد قواعد البيانات	(14.3)
95	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول محور اتخاذ القرار	(15.3)
103	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الأولى	(16.3)
103	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثانية	(17.3)
104	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثالثة	(18.3)
105	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الرابعة	(19.3)
105	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية الأولى	(21.3)
106	نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الجنس	(20.3)
107	نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير السن	(21.3)

## فهرس الجداول

108	نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الحالة العائلية	(22.3)
109	نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير المستوى التعليمي	(23.3)
110	نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الفئة الوظيفية	(24.3)
111	نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير سنوات الخبرة	(25.3)
111	المتوسطات الحسابية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب سنوات الخبرة	(26.3)



# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(1.1)
28	مكونات قاعدة البيانات	(2.1)
30	متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(3.1)
49	مراحل اتخاذ القرار	(1.2)
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1.3)
80	توزيع أفراد العينة حسب السن	(2.3)
81	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الحالة العائلية	(3.3)
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4.3)
82	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	(5.3)
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(6.3)



# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
130	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	(01)
130	قائمة الأساتذة المحكمين	(02)
131	إستبانة الدراسة في صورتها النهائية	(03)
136	الصدق البنائي المتعلق بمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(04)
143	الصدق البنائي المتعلق بمحور اتخاذ القرار	(05)
149	معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي	(06)
149	عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	(07)
150	تحليل العبارات الخاصة بمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(08)
155	تحليل العبارات الخاصة بمحور اتخاذ القرار	(09)
159	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(10)
160	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(11)
161	اختبار Tukey	(12)



# مقدمة

إن المؤسسات المعاصرة بمختلف أنواعها تمارس نشاطاتها في ظل عالم مفتوح يعتبر القدرة التنافسية معيارا للتقدم والازدهار، وأحد أهم المحركات التي تعمل على زيادة كفاءتها وفعاليتها، وفي ظل بيئة ديناميكية تتميز بالتغيير والتعقيد المستمر ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات، خاصة ما يتعلق بمعالجة المعلومات وتداولها والتي بدورها فجرت ثورة هائلة في نظام المعلومات وساهمت في إدماج مختلف الأطراف ضمن منظومة معلوماتية واحدة.

ونظرا للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد أصبحت هاجسا للسيطرة والقوة لدى المؤسسات في مختلف المجالات من أجل الوصول السريع للمعلومات وامتلاك طرق تداولها وتحليلها ذلك لاتخاذ قرارات مبنية على الدقة والتحليل، إذ يعتبر موضوع اتخاذ القرار المحور الرئيسي للنشاط الإداري، وأهم الموضوعات الإدارية التي تلقى اهتماما كبيرا من جانب المهتمين بالإدارة، وهو العملية التي يمكن من خلالها التغلغل بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، وعليه من المتوقع أن تعمل المؤسسات على تحسين اتخاذ القرار باعتماد تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فأصبحت بذلك المؤسسات تعتمد بشكل واسع على مدى التدفق المعلوماتي خصوصا ما تعلق بأتساع دائرة المعرفة، وظهور الأجهزة الالكترونية المستخدمة، وأصبح بذلك العصر الحالي عصر المعلومات محظ المرتكز أساسا على شبكات المعلومات، ومشاركة المعلومات بين العاملين مما يسهل العملية الاتصالية والمساهمة بقوة في التنسيق وأداء المهام وتحقيق الأهداف مما يجعل المؤسسة أكثر تمكنا في العملية الإدارية.

#### أولا- إشكالية الدراسة

إن تكنولوجيا المعلومات تعتبر ضرورة حتمية ومطلبا استراتيجيا تتطلبه مقتضيات العصر، لما لها من أهمية ومكانة هامة لتحقيقها السرعة في الإنجاز والاختصار من الوقت باعتماد على طرق وأساليب متنوعة تمكنها من اتخاذ القرار بشكل فعال وجيد مما يحقق للمؤسسة أهدافها، وبناءا على هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير-؟**

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة برزت مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في الإلمام بحوثيات التساؤل الرئيسي المطروح وتتمثل فيما يلي:

- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج -

الطاهير - ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية)؟

### ثانياً- فرضيات الدراسة

انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السالفة الذكر تم وضع مجموعة من الفرضيات وتمثل فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج".

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ تساهم الأجهزة والبرمجيات بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج.
- ✓ تساهم شبكات الاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج.
- ✓ تساهم المهارة والخبرة بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج.
- ✓ تساهم قواعد البيانات بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية)".

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير السن.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الحالة العائلية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الفئة الوظيفية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### ثالثاً- أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من البحث هو الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة المطروحة بالإضافة

إلى ما يلي:

- ✓ التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية للمؤسسة محل الدراسة كمحاولة لتفادي بعض النقائص؛
- ✓ المساهمة في زيادة الوعي الإداري للمؤسسة محل الدراسة بمخاطر اتخاذ القرارات الخاطئة وتكاليفها.
- ✓ إبراز أهمية الموضوع في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة؛
- ✓ إبراز الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد اتخاذ القرار؛
- ✓ إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة الأفريقية للزجاج ومعرفة مدى مساهمتها في اتخاذ القرار؛
- ✓ التعرف على مدى مساهمة كل بعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالشركة.

### رابعاً- منهج وأدوات الدراسة

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة واختبار فرضياتها المتبناة، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة مكونات الموضوع وفهم محتوياته، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فيتم الاعتماد على المنهج الإحصائي في جمع المعلومات والبيانات، وتحليلها بما يخدم الموضوع واستخلاص أهم النتائج والتعليق عليها، وتتمثل أهم الأدوات المستخدمة في الإستبانة التي تم توجيهها إلى العاملين بالشركة من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عليها، وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

## خامسا- أهمية الدراسة

- تكمُن أهمية الدراسة في التعرف على متغيرات الدراسة ومعرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:
- ✓ المكانة التي تحتلها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا العصر باعتبارها عنصر الحسم والفرق وركيزة التفوق والتميز في عالم يتميز محيطه بشدة التغيرات والتقلبات؛
  - ✓ زيادة الوعي بممارسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى المؤسسات؛
  - ✓ جاءت الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير والتفاعل مع المستجدات من خلال السعي إلى الريادة لتحقيق الأسبقية والبقاء والنمو والاستمرارية.

## سادسا- أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

1. الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:
  - ✓ التحديات التي يفرضها القرن الواحد والعشرون بما يحتم على المؤسسات مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال والعمل على التكيف؛
  - ✓ التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة محل الدراسة.
2. الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:
  - ✓ انسجام هذا الموضوع مع طبيعة التخصص؛
  - ✓ إثراء مكتبة الكلية بمثل هذه المواضيع.

## سابعا- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الميدانية في:

- ✓ الحدود الموضوعية: إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال موضوع واسع يشمل أبعاد مختلفة من بينها: الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، المهارة والخبرة، قواعد البيانات؛
- ✓ الحدود المكانية: لقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج- بالطاهير-؛
- ✓ الحدود البشرية: يضم مجتمع الدراسة مجموع العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج- بالطاهير- والبالغ عددهم 263 عامل حيث انحصر حجم العينة في 65 عامل، تم اختيارهم من الفئة الوظيفية إطار وعامل تأهيل بالاعتماد على أسلوب العينة غير العشوائية القصدية أو الهدفية؛

✓ الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة انطلاقاً من تاريخ 2017/03/03 إلى 2017/04/30 من السداسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017.

### ثامناً - الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

#### 1. الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

- الدراسة الأولى: دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية والخدمية.

هذه الدراسة عبارة عن مقالة مقدمة لمجلة الإداري المجلد العاشر، العدد الثاني، 2004 من إعداد حسن علي مشرفي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكنولوجيا المنظمات الصناعية والخدمية المعتمدة على الحاسوب الآلي في عملية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛

✓ تحديد العلاقات بين الأقسام ونمط التكنولوجيا المناسب لكل منها والتعرف على أنواع ومراحل ومداخل صنع القرارات التنظيمية والفردية واستعراض تحليل الحساسية في عمليات تقييم صنع القرارات؛

✓ اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يعتمد بدوره على الدراسات النظرية التي اهتمت بدراسة الكيفية التي تدار فيها المنظمات الصناعية والخدمية من خلال استخدام التكنولوجيا المناسبة لكل منها للوصول إلى صنع القرارات التنظيمية فيها للتمكن من الوصول إلى أعلى ربح ممكن وأدنى التكاليف.

- الدراسة الثانية: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

هذه الدراسة عبارة عن أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير من إعداد بلقيس صباح عام 2013 بجامعة قسنطينة 2، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية؛

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق، قوة المنافسين، تغيير أذواق المستهلكين، الخصائص الثقافية للمجتمع، الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة إلى غير ذلك؛

✓ أحدثت التطورات التكنولوجية طفرة اتصالات ومعلومات في كل المجالات فقد عملت على تحويل الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد معرفي تمثل فيه الموارد اللامادية ( المعرفة والمعلومات) أهم وسائل الإنتاج؛

✓ وعي وإدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة واستثمار في طاقاتها البشرية، من أجل إيجاد برامج لتسهيل وتبسيط إجراءات العمل وتوفير معلومات للعملاء لكسب ولائهم وزيادة عددهم.

- الدراسة الثالثة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير من إعداد بشير كوجة عام 2013 بجامعة ورقلة، حيث هدفت الدراسة الى معرفة مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ من خصوصيات الاتصال الداخلي تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال التسويقي لزيادة فعالية أداء المؤسسة؛

✓ من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة بالإضافة الى توفير وتدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل؛

✓ يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة؛

✓ من الضروري حماية وأمن الشبكات وروادها لبناء الثقة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## 2. الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

- الدراسة الأولى: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير من إعداد دارين سوايغ عام 2009 بجامعة قسنطينة 2، حيث هدفت الدراسة الى ابراز أثر الاتصال الداخلي

على اتخاذ القرار من خلال معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة، وتقبل الإدارة لمقترحات العمال واستعدادهم لتنفيذ القرارات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ الاتصال التنظيمي يوضح إستراتيجية المنظمة؛

✓ المؤسسة محل الدراسة لا تفتح المجال أمام العمال لاقتراح الحلول، رغم أنهم يودون معرفة كيف تتم عملية اتخاذ القرار وما هي الآراء التي عرضت، وكيف يتم الوصول إلى أفضلها والتي بالضرورة تتحول إلى قرار.

#### - الدراسة الثانية: نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير من إعداد مرغني بلقاسم عام 2014 بجامعة ورقلة، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تقييم مدي استخدام نظام المعلومات في المؤسسات ومعرفة دوره في اتخاذ القرار.

✓ نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة، حيث لا يمكن الاستغناء عنها، فهي التي تعطي متخذ القرار المؤشرات الصحيحة والدقيقة وبأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد والوصول إلى الأهداف المسطرة.

✓ الهدف الرئيسي من استخدام نظام المعلومات بالمؤسسة هو التوصل للقرارات الصائبة في الوقت المناسب وبأدنى تكلفة ممكنة.

#### تاسعا - هيكل الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع والإجابة عن الإشكالية والتساؤلات التي تضمنتها، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي وهي كالتالي:

شمل الفصل الأول الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تم التطرق إلى أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال دراسة أهم النقاط المرتبطة بها من تطور تاريخي والمفهوم والأهداف والوظائف، ثم دراسة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجهزة مادية والبرمجيات بالإضافة إلى شبكات الاتصال وكذا قواعد البيانات وأخيرا التطرق إلى متطلبات ومجالات وانعكاسات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تضمن الفصل الثاني تكنولوجيا المعلومات والاتصال دعامة أساسية لاتخاذ القرار حيث تم التطرق فيه إلى مدخل إلى اتخاذ القرار من حيث المفهوم والنظريات وعناصر ووظائف اتخاذ القرار، بالإضافة إلى آلية اتخاذ القرار من حيث مراحل وأساليب والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ومعوقات وعوامل فعاليته وتم الختم بعرض مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار.



تضمن الفصل الثالث والأخير واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودوره في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير - حيث تم التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث النشأة وشرح الهيكل التنظيمي وكذا أهمية وأهداف المؤسسة، ثم توضيح منهجية الدراسة الميدانية، وختاماً عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.

### عاشراً: مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **التكنولوجيا:** تمثل المعرفة الإبداع والقدرة العقلية التي ساهمت في إيجاد آلات ومعدات والوسائل والطرق التي ساهمت وتساهم في تطوير المجتمعات.<sup>1</sup>
- ✓ **الاتصال:** ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة.<sup>2</sup>
- ✓ **المعلومات:** هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي لها قيمة محرّكة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي تم اتخاذها.<sup>3</sup>
- ✓ **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** مجموعة الأجهزة والأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات، معالجتها ومن ثم استرجاعها وتوصيلها واستقبالها من وإلى أي مكان في العالم عبر أجهزة الاتصالات المختلفة.<sup>4</sup>
- ✓ **القرار:** هو عملية اختيار أنسب، وليس أمثل، لبدائل المتاحة أمام المقرر لانجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل الأنسب.<sup>5</sup>
- ✓ **اتخاذ القرار:** إصدار محكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها، ومن ثم اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وعديدة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف ومحمود حاسم الصميدعي، **تكنولوجيا التسويق**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 25.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، الطبعة الثانية، مركز وايد سير قيس، مصر، 1998.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000، ص 97.

<sup>4</sup> بلعباء خديجة ومعموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، **الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، جامعة الشلف، الجزائر، ص 7.

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 69.

<sup>6</sup> علي الشرقاوي، **العملية الإدارية (وظائف المديرين)**، دار الجامعة للنشر، مصر، 2003، ص 123.

## الحادي عشرة: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة عدة صعوبات يمكن ذكرها فيما يلي:

- ✓ ضيق الوقت للقيام بالدراسة الميدانية؛
- ✓ صعوبة الحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية في الكثير من المؤسسات؛
- ✓ وجود بعض العراقيل أثناء البحث عن المعلومات في المؤسسة محل الدراسة بحكم سرية المعلومات؛
- ✓ وجود صعوبات في الحصول على إجابات جادة من العمال في المؤسسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا

### المعلومات والاتصال

المبحث الأول: أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثالث: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال

## تمهيد

أدت الحركات المتسارعة للتغيير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تغيرات هائلة وتحولات سريعة في كافة الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية من خلال تطويرها للعديد من الأنشطة، في حين كان للتلاقي بين التكنولوجيات المختلفة في مجال الاتصالات قوة مؤثرة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما فيها المؤسسات، وياتت بذلك مختلف عملياتها ونشاطاتها تعتمد بدرجة كبيرة على حجم ونوعية المعلومات المتوافرة لها ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توافر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة، كما وأصبح الحاسوب وبرمجياته وشبكات الاتصال وغيرها جزءا أساسيا من مختلف الأنشطة ووظائف المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، والمالية... وغيرها، الأمر الذي مكن من إنشاء شبكات معقدة والربط بينها وتسجيل كميات كبيرة من المعلومات على وسائل صغيرة الحجم وسهولة التداول وأصبحت بذلك المؤسسات تعتبره ضرورة حتمية للتعامل مع هذه التكنولوجيا لميزتها القوية في معالجة وتخزين كميات هائلة من المعلومات والبيانات بطريقة منظمة، سريعة ودقيقة واسترجاعها عند الحاجة وتزويد الإدارات بتقارير سريعة ودقيقة لإنجاز أعمالها وتقديم الاستشارات اللازمة لاتخاذ قراراتها بشكل صائب.

للإلمام أكثر بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: الأول يتضمن أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حيث التطور التاريخي، المفهوم، الأهداف وكذا الوظائف، أما المبحث الثاني فهو يتضمن مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء المادية منها والبرمجيات وكذا شبكات الاتصال وقاعدة البيانات في حين تم التطرق في المبحث الأخير إلى كل من متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجالاتها وكذا انعكاساتها.

## المبحث الأول: أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

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 نواحي الحياة المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، بحيث أن امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا بد منه، لكن عدم التحكم في هذه الأخيرة يفقدها معناها، لأن أي مسير يسعى للحصول على المعلومة في وقتها وكذا يبحث عن دقتها وصدقها فإذا اختل شرط من شروطها فقدت أهميتها.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

لم تكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وليدة العصر، لكنها كانت نتيجة عدة حقب وأجيال ساهمت في تبلورها إلى أن وصلت إلى ما عليه اليوم، ويمكن ذكر المراحل التي مرت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ **المرحلة الأولى:** تمثلت في ظهور الكتابة ومعرفة الإنسان لها، مثل الكتابة المسمارية والسومرية، ثم الكتابة التصويرية وظهور الحروف؛

✓ **المرحلة الثانية:** وتمثلت في ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق المطبوعات وزيادة نشرها؛

✓ **المرحلة الثالثة:** وتمثلت بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات الملموسة والمرئية كالهاتف والأقراص والأشرطة الصوتية إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية، التي ساعدت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات؛

✓ **المرحلة الرابعة:** حيث تمثلت في اختراع الحاسوب وتطور مراحل وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية من خلال حركية نقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب؛

✓ **المرحلة الخامسة:** وتمثلت في التزاوج والترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة، وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات، التي حققت إمكانية نقل وتبادل كمية هائلة من المعلومات والبيانات بسرعة فائقة، بغض النظر عن الزمان والمكان وصولا إلى شبكات الاتصالات وعلى رأسها شبكة الأنترنت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 326، 327.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 118.

## المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى خصائصها.

### أولاً- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تباينت التعاريف المقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل العديد من الكتاب والباحثين والمفكرين نظراً لاختلاف آرائهم والزوايا التي تم معالجة هذا الموضوع من خلالها، ولإلمام أكثر واستيعاب مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال كان من الضروري التطرق إلى المصطلحات المرتبطة بها على غرار المعلومات والتكنولوجيا وكذلك الاتصال.

#### ✓ تعريف المعلومات

لقد أصبحت المعلومات أحد العناصر الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات لما لها من أهمية، وبذلك فقد وردت عدة تعريف لها، بحيث تعرف على أنها: "مجمّل الحقائق والأخبار والآراء والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها: "بيانات منسقة ومرتبّة التي يمكن التواصل والتفاهم بموجبها، أي أنها مجموعة من البيانات المؤسسة المنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن العامل من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة".<sup>2</sup>

#### ✓ تعريف التكنولوجيا

أخذ موضوع التكنولوجيا اهتمامات بالغة من قبل الباحثين والمفكرين في السنوات الأخيرة لما لها من دور بارز في النهوض باقتصاديات المؤسسات، حيث تعرف على أنها: "طريقة نظامية تسيير على وفق المعارف المؤسسة، وتستخدم جميع الإمكانيات المتاحة أمامها سواء كانت مادية أو غير مادية، بأسلوب فعال لإنجاز العمل المرغوب فيه، إلى درجة عالية من الإتقان أو الكفاية".<sup>3</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سليم الحسينة، *نظم المعلومات الإدارية (إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية)*، الطبعة الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 21، 22.

<sup>2</sup> محمد احمد حسان، *نظم المعلومات الإدارية*، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 112.

<sup>3</sup> توفيق أحمد مرعي، *تكنولوجيا التعليم*، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص ص 21، 22.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة تنافسية المؤسسة، *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة*، المجلد 3، العدد 17، الجزائر، 2008، ص 18.

## ✓ تعريف الاتصال

يعتبر الاتصال ظاهرة اجتماعية عرف منذ القدم حيث تعددت التعاريف الخاصة به عكست معظمها أهميته ودوره ويمكن تعريفه على أنه: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الاطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا: "فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص، أي تبادل ونقل الافكار ونشرها بين الأفراد والجماعات".<sup>2</sup>

أما فيما يخص التعاريف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال فمنها ما يلي:

✓ تعرف على أنها: " مجموعة التكنولوجيا المترابطة والمتصلة فيما بينها، والتي تركز عادة على الحاسوب ولها قدرة هائلة على رقمنة، معالجة، تناول وتحويل المعطيات بكميات غير محدودة وبطرق متنوعة".<sup>3</sup>

تم التركيز في هذا التعريف على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجمل التكنولوجيا المرتبطة فيما بينها والتي تعتمد أساسا على الحاسوب للمزايا العديدة التي يحتويها سواء تعلق الأمر بالمعالجة أو سرعة تداول وتحويل المعلومات والمعطيات واستيعاب كم هائل وغير محدود وبمختلف الأساليب.

✓ تعرف على أنها: " تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة".<sup>4</sup>

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب هذا التعريف مجمل الوسائل المستخدمة في بناء نظم معالجة المعلومات من خلال مجموع العاملين والمعدات والبرامج وشبكات الإتصال وقواعد البيانات التي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات داخل المؤسسة.

✓ تعرف أيضا بأنها: "جميع أنواع الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات المستخدمة في استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتعديلها وإسترجاعها وطباعتها ونقلها إلكترونيا، على شكل نصوص وأشكال وأصوات وصور بين المستخدمين والأطراف ذات العلاقة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 24.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 30.

<sup>3</sup> Bekkali Meriem , comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, cas de l'Office National Des Aéroports , mastère en management des services publics ,maroc, 2003,p 37.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 85.

<sup>5</sup> رياض عبد الله الخوالدة ومحمد فليح الحنيطي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع الإداري في المؤسسات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، الأردن، 2008، ص 321.

يركز هذا التعريف على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل مجمل الأدوات المادية والبرمجيات وشبكات الاتصال وقواعد البيانات المشكلة بحد ذاتها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال الإعتماد على مختلف الوظائف في تجميع البيانات وتحليلها وتخزينها واسترجاع المعلومات وطباعتها ونقلها ونشرها إلكترونياً.

✓ كما تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: "مختلف الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، تخزينها، واسترجاعها في الوقت المناسب".<sup>1</sup>

في هذا التعريف تم التركيز على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعني مختلف الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة مجمل المعلومات من حواسيب وشبكات اتصال واسعة النطاق من حيث تجميعها، تحليلها، تنظيمها، تخزينها، واسترجاعها عن الحاجة.

✓ كما تعرف أيضاً على أنها: "عبارة عن تلك الأنظمة والأجهزة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لإيصال المعلومات وتقديمها إلى الجهات المستفيدة بأقل جهد وأسرع وقت وأيسر السبل".<sup>2</sup>

في هذا التعريف تم التركيز على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعني استخدام الأجهزة والوسائل بالارتكاز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال توفير ومعالجة البيانات بكل أشكالها وتوزيعها وتقديمها وعرضها وإيصالها بسرعة وبأقل جهد وذلك إلكترونياً وبأيسر الطرق.

✓ كما تعرف أيضاً أنها: "جعل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها أي توصيلها إلى العاملين والمجتمعات".<sup>3</sup>

إن هذا التعريف ركز على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعني استعمال واستخدام المعارف والخبرات ومختلف الوسائل والأجهزة والأدوات المادية والتنظيمية والإدارية في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها

<sup>1</sup> شادلي شوقي، إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص 12.

<sup>2</sup> عطا الله الحسان، مدى مواكبة المدققين الداخليين لمتطلبات تكنولوجيا معلومات أنظمة الرقابة الداخلية في شركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة المنارة، المجلد 14، العدد 1، الأردن، 2008، ص 232.

<sup>3</sup> حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال (المفهوم والتطور)، أبحاث المؤتمر الدولي للإعلام الجديد تكنولوجيا جديدة لعالم جديد، جامعة البحرين، يومي 7-9 أبريل، 2009، ص 495.



تحليلها، تنظيمها، تخزينها، واسترجاعها ونشرها والعمل على إيصالها إلى مختلف المتعاملين سواء كان العاملين أو المجتمع.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجمل الوسائل والأجهزة والأدوات والاختراعات المستخدمة في إنتاج المعلومات، من حواسيب وبرمجيات وشبكات اتصال وقواعد البيانات، من خلال معالجتها وتخزينها وبتثها وتبادلها، وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وتقديمها إلى الجهات المستفيدة في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة لاتخاذ قرار معين.

### ثانياً- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدة سمات وخصائص والتي من أبرزها ما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ **الفاعلية:** أي إمكانية تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل مما يخلق نوع من التفاعل؛
- ✓ **اللاتزامنية:** يقصد بها إمكانية إرسال المعلومات بين الأطراف دون اشتراط تواجدها في وقت وإرسالها، بمعنى استقبالها في الجهاز وتفحصها واستعمالها في وقت الحاجة؛
- ✓ **قابلية للتحويل:** بمعنى إمكانية نقل المعلومات من وسيط لأخر باستعمال تقنيات مثل تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة؛
- ✓ **قابلية التوصيل:** هو استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة والتوصيل فيما بينها بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم فيه التصنيع؛
- ✓ **الشيوع والانتشار:** بمعنى قابلية التوسيع أكثر لوسائل الاتصال حول العالم وفي الطبقات المختلفة للمجتمع؛
- ✓ **العالمية والكونية:** بمعنى إمكانية تناقل المعلومات من المستفيدين من مختلف دول العالم دون عائق المكان والانتقال عبر الحدود؛
- ✓ **تقليص المكان:** حيث تنتج وسائل التخزين استيعاب حجما هائلا من المعلومات المخزونة التي يمكن التوصل إليها بسهولة؛ <sup>2</sup>
- ✓ **تقليص الوقت:** السماح بالنقل اللحظي للمعلومات والمعطيات، كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول إلى المعلومات المخزنة ببسر وفي أقل وقت. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> فلاح كاظم المحلة، **العولمة والجيل الدائر حولها**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 259، 260.

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي وجيل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 29.

<sup>3</sup> عفاف خويلد، **فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص 47، 48.

### المطلب الثالث: أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تسعى المؤسسة من خلال تبني لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحقيق أهداف تمكنها من الوصول إلى غايتها المخططة، ومن بين هذه الأهداف التي تحققها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يلي:<sup>1</sup>

✓ **زيادة المبيعات والأرباح:** تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمنظمة على اشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويترتب على زيادة المبيعات وتحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

✓ **الحصول على مزايا تنافسية:** حيث تستخدم العديد من المؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وضعها في البيئة التنافسية، والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المؤسسات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية؛

✓ **تخفيض التكاليف:** إن تخفيض التكاليف تعتبر من أهم الفوائد التي يتجنبها منظمات الأعمال جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في عدة مجالات أهمها تأدية الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية كذلك استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون كما تستخدم في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب؛

✓ **تحسين الجودة:** إن أحد أهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحسين جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي خير مثال على ذلك، فالمهندس يستخدم محطات العمل للحاسب الآلي لعمل رسومات هندسية ويقوم بتخزينها واسترجاعها عند الحاجة لإجراء تعديلات عليها بسهولة من أجل تحسين جودتها وعليه فإن هذا النظام يوفر من المجهود المبذول في التصميم ويقلل الحاجة لمهندسين آخرين.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك أهداف أخرى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال منها ما يلي:

- تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية؛
- زيادة القدرة على الخلق والإبداع والابتكار؛
- صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة؛

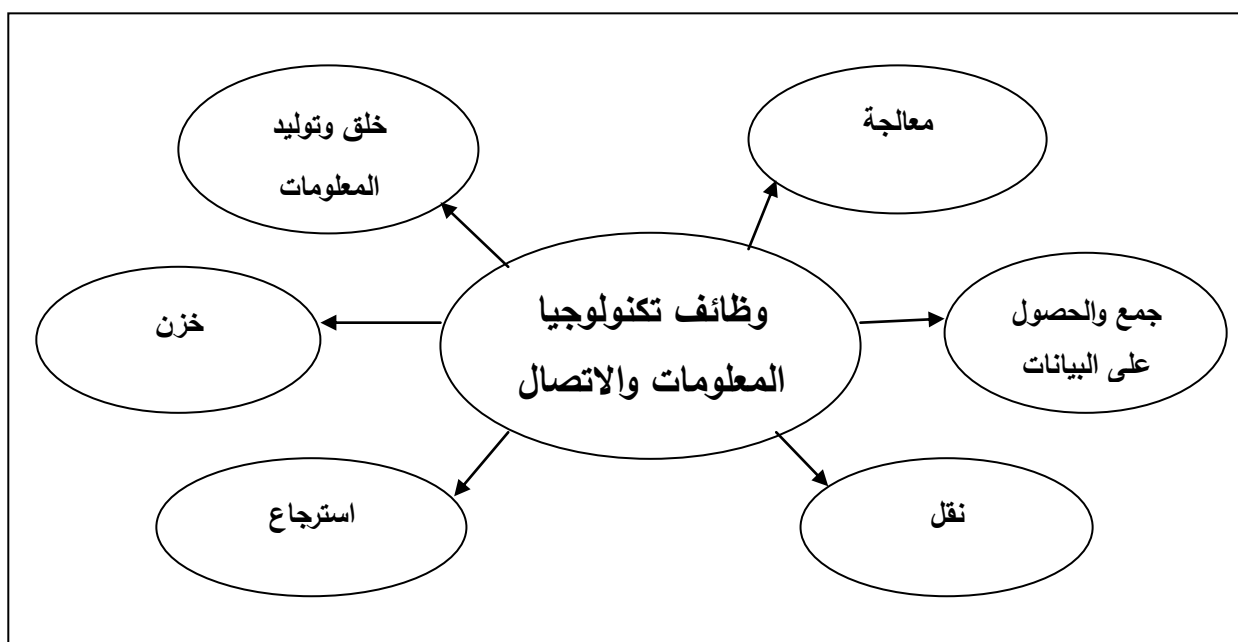
<sup>1</sup> عبد الله فرغلي وعلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 33-35.

- العمل على مواجهة التهديدات الخارجية؛
- دعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار؛
- توفير المعلومات في الوقت المناسب؛
- تحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة.

#### المطلب الرابع: وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال ستة وظائف تتعلق بإدارة المعلومات والتي تتمثل فيما يلي:

#### الشكل رقم (1.1): وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، العراق، 2010، ص 238.

تتمثل وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الحصول على البيانات : وتكون من خلال تكديس البيانات للتعامل معها لاحقا للمنظمة أو العامل.
- ✓ المعالجة : وهي تحويل أشكال البيانات والمعلومات وتحليلها نتيجة ارتباطها مع الحاسوب وتشتمل المعالجة على عدة عمليات تتمثل في التالي:
- معالجة البيانات : رموز، أرقام خام، رسائل يتم تحويلها إلى معلومات ذات فائدة؛
- معالجة المعلومات : يقصد بها تحويل أي من المعلومات إلى أشكال مختلفة أكثر تفصيلا وتنوعا ودقة، إذ تكون معلومات نهائية واضحة وهادفة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 327، 238.

- **معالجة النصوص** : تعني صياغة وثائق نصية مثل التقارير والنشرات الإخبارية، المراسلات وتعمل نظم معالجة النصوص بالمساعدة في إدخال البيانات والنصوص والأشكال وعرضها بصورة جذابة؛
- **معالجة الأصوات** : من خلال معالجة المعلومات الضوئية، إذ شهدت هذه المعالجات تطورا نوعيا فقد وجدت نظما تسمح للعاملين بالتحدث مباشرة إلى نظام الحاسوب لتوجيهه ولتنفيذ إجراءات محددة؛
- **معالجة الصورة** : من خلال تحويل المعلومات المرئية والرسوم والصور إلى أشكال يمكن إدارتها ضمن الحاسوب أو تحويلها بين العاملين والحواسيب الأخرى؛
- ✓ **خلق وتوليد المعلومات** : تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق المعلومات من خلال المعالجة، وخلق المعلومات يعني معالجة البيانات وتنظيم المعلومات بشكل مفيد سواء على شكل أرقام، أو نصوص أو صور أو أصوات، وأحيانا إعادة توليد المعلومات بشكل أصلي وفي أحيان أخرى يجري توليدها بشكل جديد؛
- ✓ **خزن البيانات والمعلومات** : من خلال خزن البيانات والمعلومات تحافظ الحواسيب أو الأجهزة الأخرى لتكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في وقت لاحق، إن البيانات والمعلومات المخزونة توضع في الوسط للخرن مثل الأقراص الممغنطة أو الأقراص المدمجة التي لا يستطيع الحاسوب قراءتها عند الحاجة إليها ويقوم الحاسوب بتحويل البيانات والمعلومات إلى صيغة تأخذ أصغر من المصدر؛
- ✓ **الإسترجاع** : يعني وضع واستنساخ البيانات والمعلومات من أجل معالجة مستقبلية أو لنقلها إلى مستخدم آخر ولهذا يجب على مستخدم الحاسوب أن يحتفظ بعناوين الأوساط التي خزنت المعلومات عليها وجعلها جاهزة للإسترجاع والمعالجة؛
- ✓ **النقل** : هي إرسال المعلومات من موقع إلى آخر فعلى سبيل المثال يقوم جهاز الهاتف أو الحاسوب المربوط مع الشبكة بنقل المحادثات والمعلومات من موقع إلى آخر ويتم ذلك من خلال اعتماد أوساط مختلفة كالأقمار الصناعية والألياف الضوئية... الخ.

## المبحث الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانتشارها بصورة كبيرة جعلها تدخل جميع مجالات الحياة الاجتماعية ومنها المؤسسات بمختلف أنواعها وذلك بغض النظر عن نشاطاتها، حيث أن متطلبات العمل أصبحت تحتم بالضرورة استخدام هذه التكنولوجيات التي تستعمل أساساً في المكونات المادية والبرمجيات بالإضافة إلى شبكات الاتصال وقواعد البيانات.

### المطلب الأول: المكونات المادية

تشمل كافة المعدات والأدوات المستخدمة في ادخال المعلومات والتي يقصد بها الأجزاء الملموسة في النظام والمستخدم في ادخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات وبثها للمستخدمين وتتكون من ما يلي:

#### أولاً- الحاسوب

وهو عبارة عن جهاز إلكتروني مكون من مجموعة معدات تعمل معاً، مصممة لمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة وبدقة، حيث يقوم بقبول البيانات وتلقينها وتخزينها آلياً، ثم يجري عليها العمليات الحسابية والمنطقية بإتباع مجموعة توجيهات تفصيلية بأمر وتعليمات تسمى البرامج، تكون معدة ومخزنة مسبقاً.<sup>1</sup> يتكون جهاز الحاسوب من عدة مكونات مادية تشتمل على ما يلي:

**1. الوحدة المركزية:** تتكون من وحدة المعالجة المنطقية الحسابية ووحدة السيطرة وتقوم هذه الوحدات بإجراء العمليات الحسابية والمنطقية، كما يتم التحكم في مكونات النظام وتوجد المسجلات registres وهي عبارة عن مواقع تخزين ذات سرعة عالية لتخزين البيانات واستخدامها من قبل وحدة المعالجة المنطقية الحسابية، فيما يتعلق بوحدة التحكم تقوم بنقل البيانات من وإلى وحدة المعالجة المنطقية الحسابية والذاكرة الرئيسية ووحدات الإدخال والإخراج.<sup>2</sup>

**2. وحدات الإدخال:** وهي عبارة عن مجموعة الوحدات التي يمكن أن تستخدم في ادخال البيانات والبرامج والأوامر للحاسوب، ويمكن تقسيم وحدات الإدخال إلى وسائل إدخال مباشرة ووسائل إدخال غير مباشرة، حيث تمثل وسائل الإدخال المباشر بالوسائل المرتبطة بجهاز الحاسوب مثل لوحة المفاتيح والقلم الضوئي أما وسائل الإدخال الغير مباشرة فهي الوسائل الغير المرتبطة مباشرة بجهاز الحاسوب ولكنها تمثل وحدة خزن عدة (ذاكرة ثانوية) ومنها الأقراص المرنة والأقراص المضغوطة وهما يعتبران ضمن الوسائل الحديثة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادية جبر عبد الله وعثمان حسين عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الإنتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 9، العدد 32، أكتوبر 2003، ص 273.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية (مخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 578.

3. وحدات الإخراج: وتعد جميع أجهزة الإخراج أجهزة إضافية حيث تستخدم لإخراج النتائج وعرضها مثل شاشات العرض والطابعات وشاشات العرض المسطح.<sup>1</sup>

4. وحدات الذاكرة الثانوية: وتستخدم لأغراض خزن مخرجات النظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الإستيعابية التي تحتم إضافة الذاكرة الثانوية ومن أهم الوسائط الشائعة هناك وسائل تخزين داخلية كالقرص الصلب ووسائل تخزين خارجية كالقرص اللين، القرص المضغوط.<sup>2</sup>

#### ثانياً - الهاتف

حيث يعد من أهم وأكثر معدات الاتصال شيوعاً في الاستخدام والميزة الرئيسية لاستخدام الهاتف الصوتي هي صفة العالمية لتسهيلاتهما، إذ تتيح إمكانية استخدام شبكة معقدة وجاهزة من الخطوط كما يمكن الاتصال من خلاله مع أي موقع في العالم.<sup>3</sup>

#### ثالثاً - الفاكس

تعمل أجهزة الفاكس على نقل محتويات المستندات من الطرف الأول إلى الثاني المستقبل عبر خطوط الهاتف العادية، كما تقوم أيضاً أجهزة الفاكس الحديثة بإرسال محتويات المستندات من المرسل عن طريق الشبكة إلى المرسل إليه بحيث يتم إرسالها في صورة تكون مطابقة لنسخة الأصل تماماً.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 25.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 26.

<sup>3</sup> محمد عبد حسين الفرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 171.

<sup>4</sup> احمد محمد غنيم، التسويق والتجارة الإلكترونية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 178.

## المطلب الثاني: البرمجيات

تعرف البرمجيات على أنها: عبارة عن المكونات غير المادية للحاسوب وهي تعليمات منظمة خطوة بخطوة، تخبر المكونات المادية للحاسوب ما ينبغي عمله وكيفية إنجاز عمل الوظائف المختلفة.<sup>1</sup> كما يمكن أن نعرف البرمجيات على أنها: جزء غير ملموس من الكمبيوتر تتألف من سلسلة من الأوامر، مكتوبة وفقا لقواعد صارمة تتم كتابة البرامج من قبل المبرمجين، في لغات البرمجة المختلفة.<sup>2</sup>

يوجد نوعين من البرمجيات وذلك حسب طبيعتها وهي كالتالي:<sup>3</sup>

**1. برمجيات النظام:** تعتبر ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة بعضها ببعض، ويضم هذا النوع برامج التشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعد من قبل الشركة المصنعة للحاسوب ويخزن فيه داخليا وتعتبر جزء لا يتجزء من الحاسوب نفسه؛

**2. برمجيات التطبيق:** هي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، بحيث يمكن تطبيقها مع تغيرات طفيفة، وتشمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة لبيانات وكيفية تنفيذها ومن أهم البرامج التطبيقية والأكثر استعمالا نجد ما يلي:<sup>4</sup>

✓ **برنامج معالجة النصوص word:** تعد شركة Microsoft إحدى المؤسسات التي تنتج هذا البرنامج ويعتمد على نظام Windows حيث يتم طباعة النصوص أو إدراج صور و أصوات عن طريقة لوحة المفاتيح أو الفأرة، ثم يتم عرضها على الشاشة وتخزينها بشكل مؤقت في ذاكرة الحاسوب، كما يمكننا إجراء عمليات إضافية كالحذف وغيرها، وعندما تصبح الصفحة في شكلها النهائي فإنه يسمح لنا بتخزينها على القرص الصلب أو القرص اللين أو طباعتها على الأوراق؛

✓ **اكسال Excel:** هو أحد برامج الجداول الإلكترونية والتي يمكن أن يستعمل في إدارة البيانات وتحليلها وتخطيطها، وظهرت في بداية الأمر كبرامج مالية ثم تطورت إلى برامج مالية ومحاسبية خاصة بإجراء الحسابات المالية كإعداد الرواتب، الموازنات، إنشاء قواعد البيانات وغيرها، حيث يوفر برنامج Excel أربع مزايا رئيسية هي كتابة العمل، إجراء المهام الحسابية، توفير قواعد البيانات وإنشاء الرسوم البيانية؛

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وعامر قنديلجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 218.

<sup>2</sup> Gorana Celebic, Dario Ilija Rendulic, Basic Concepts of Information and Communication Technology, Open Society for Idea Exchange, Croatia, 2011, P11.

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 169.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 170.

✓ أكسس Access: هو برنامج Microsoft، يتكون من البرامج هدفها تسيير قواعد البيانات، ولقد عرف Access عدة تطورات كأن يظهر في كل مرة نوع منه وهو عبارة عن أداة فائقة السرعة مقارنة بما يمكن أن يحمل من معلومات وسهل الاستعمال ويوفر فعالية عالية في تكوين وإنشاء قواعد البيانات.

### المطلب الثالث: شبكات الاتصال

تعتبر شبكات الاتصال الأكثر شيوعا واستعمالا حاليا في الحصول على المعلومة أو الاتصال حيث زادت هذه الشبكات من قيمة المعلومة ومصداقيتها.

#### أولاً- شبكة الأنترنت

تعتبر شبكة الأنترنت أكبر مزود لمختلف أنواع المعلومات للمنظمات والعاملين في عالمنا المعاصر باعتبارها شبكة عالية تربط عددا لا متناهي من الحواسيب من مختلف بقاع العالم، حيث يمكن لمستخدمي هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو التشارك في نقل الملفات للآخرين ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم بسبب وجود نظم بروتوكولات يمكن أن يسهل عملية تبادل المعلومات.<sup>1</sup>

تقوم الشبكة بالعديد والكثير من الخدمات للأشخاص على مختلف مستوياتهم ولكن هناك خدمات أساسية اشتهرت بها الشبكة وهي كالاتي:<sup>2</sup>

1. خدمة البريد الإلكتروني Email: وهو عبارة عن استخدام شبكة الأنترنت كصندوق للبريد، بحيث يستطيع المستخدم إرسال الرسائل الإلكترونية إلى شخص أو عدة اشخاص من مستخدمي الأنترنت وتتم هذه الحزمة في الغالب مجانا، ولا يستغرق إرسال الرسالة الإلكترونية أو استقبالها في بضع ثوان، ويجب أن يكون لدى المستخدم الأنترنت برنامج للبريد الإلكتروني يدرج ضمن البرامج التي يحتويها جهاز الحاسوب الخاص به؛

2. الشبكة العالمية Web: تعتبر من الشبكات الرئيسية الموجودة على الأنترنت، تستخدم لغة عالمية والتي تسمى بـ HTML (Hyper Text Mark up Langage)، وهي اللغة التي تستطيع برامج تصفح شبكة الويب قراءتها فهي من أكثر الخدمات استخداما في الأنترنت، ويمكن من خلالها الإبحار في مختلف المواقع عالي شبكة الأنترنت وتصفح ما بها من صفحات عن طريق وسائط متعددة قد تكون مكتوبة أو مرسومة أو بالصوت أو بالصورة؛

<sup>1</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سبق ذكره، ص 394.

<sup>2</sup> منيرة قشيطي، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص ص 86-87.



**3. بروتوكول نقل الملفات:** يمكن من خلال برنامج **FTP** نقل أي كمية من الملفات أو البرامج من الحاسوب، لأي شركة أو مؤسسة أعمال أو غيرهم، ووضعه على ذاكرة جهاز الحاسوب الخاص بالجهة الأخرى، وتتميز هذه الطريقة بسهولة مقارنة بنقل الملفات عن طريق الأقراص أو الأشرطة الممغنطة؛ ويعبر مصطلح **FTP** اختصار لكلمة **Fil Transfer Protocol** ويقصد به بروتوكول نقل الملفات، ومن ميزاته أنها تقوم بترجمة شكل الملفات النصية بطريقة أوتوماتيكية، حيث أن الحواسيب تحتوي نظم التشغيل مختلفة، وعليه فلديها أشكال مختلفة للملفات النصية، بالتالي تحتاج لترجمة وهو ما تقوم له خدمة **FTP**؛

**4. التلنت Telnet:** يسمح هذا التطبيق بإمكانية الاتصال بحاسبات أخرى والتعامل معه بشكل مباشر أي إمكانية الاتصال عن بعد، فمن خلال هذا التطبيق يمكن المستخدم استكشاف عناوين الحواسيب المتاحة للعامة، والتي يمكنه التعامل مع قاعدة البيانات الموجودة بها.

#### ثانياً - شبكة الأنترنت

شبكة الأنترنت شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة تصمم لتلبية الحاجيات الخاصة للعاملين داخل المؤسسة، حيث تسمح بتبادل البيانات والمعلومات على الأنشطة اليومية، ولا يمكن لغير التابعين للمؤسسة من الولوج إلى هذه الشبكة حيث يتم حمايتها عن طريق برامج رقابة والتي يتكون من معدات وبرمجيات توضع بين الشبكة الداخلية والشبكات الأخرى لمنع المستخدمين الخارجيين من الدخول إليها.<sup>1</sup> بالتالي يمكن القول أن شبكة الأنترنت هي شبكة أنترنت مصغرة ومقتصرة على مؤسسة معينة وفروعها.

تهدف شبكة الأنترنت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي كالاتي:<sup>2</sup>

- ✓ خلق قيمة مضافة من خلال خلق فرص خلاقية؛
- ✓ تعزيز الإنتاج ومساعدة المستخدمين في اتخاذ القرارات؛
- ✓ تمكين العمال والمستخدمين من الإستعمال والاتصال بالأنترنت؛
- ✓ اعتبار الشبكة وسيلة فعالة لإجراء عمليات التدريب ونشر المعرفة والوعي والإرشادات المتعلقة بالعمل والمنتجات في المؤسسة؛
- ✓ تعتبر وسيلة اتصال بين العاملين وبمختلف الأقسام وبتكلفة بسيطة جداً مقارنة مع استخدام أجهزة أخرى؛

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 357.

<sup>2</sup> رايس مراد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 47.

✓ تساعد في عمليات المراقبة والتحكم بأجهزة العاملين.

تتوفر شبكات الأنترنت في المؤسسة عدة خدمات يتم ذكرها كالتالي: <sup>1</sup>

1. **المشاركة في الملفات:** حيث يستطيع العاملون في المؤسسة بالحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها في أي لحظة ومتابعة المتغيرات التي تطرأ عليها أول بأول، بشكل يساعد على إتمام عمليات البيع والشراء ومعرفة وضع الموردين والعملاء، وخطوط الإنتاج؛
2. **نقل وتحويل الملفات:** يستطيع المسؤولون نقل الملفات من قسم إلى آخر ومن فرع إلى آخر تحويل المعلومات الجديدة إلى جميع الأقسام أو الفروع على حد سواء؛
3. **المشاركة في التطبيقات:** وقد يكون هناك برامج تكلفتها غالية الثمن، فمن الممكن أن تقوم المؤسسة بوضع تلك البرامج على أحد الأجهزة، ويقوم العاملون بالمؤسسة بمشاركة زملائهم في هذه البرامج دون زيادة نسخ إضافة من هذه البرامج وذلك للحد من التكلفة؛
4. **المشاركة على خط واحد:** تتيح الأنترنت دخول المستخدمين من جهاز الحاسوب على خط واحد مع خطوط الأنترنت وتوفير تكلفة الشراء؛
5. **إعتماد أفضل على النظام:** في حالة حدوث عطل في الجهاز فإن باقي الأجهزة تقوم بالعمل والتغطية.

تنقسم شبكة الأنترنت من حيث الامتداد الجغرافي إلى قسمين هما: <sup>2</sup>

- ✓ **الشبكة المحلية LAN:** هي شبكة داخلية تسمح لمجموعة من الأجهزة المزودة ببرامج معينة والمتصلة فيما بينها بكوابل، والاتصال في إطار حيز جغرافي صغير لا يتعدى قطره 10 كلم مزودة بموزع واحد للملفات؛
- ✓ **الشبكة الواسعة WAN:** إن الشبكة الواسعة هي نفسها المحلية، مع وجود إختلافين جوهريين الأول هو المسافة التي قد تكون هنا بعشرات المئات أو ربما آلاف الكيلومترات، وهذا ما يترتب عليه الاختلاف الثاني، وهو وجود أجهزة خاصة تقوم بمهمة تنظيم عملية الاتصال كنقاط مركزية في الشبكات الواسعة.

### ثالثا - شبكة الإكسترنات

الإكسترنات شبكة أمنة بين موقعي عمل، تعمل ضمن مقطع من أنترانت الشركة وتستعمل للتزويد بالتجارة الإلكترونية عن طريق السماح للزبائن، الموردين وغيرهم من المستعملين القانونيين للولوج كل منهم

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 156.

<sup>2</sup> حورية بولعوي، إستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008، ص ص 86 - 87.

إلى الأنترنت الخاص بكل منهم عن طريق الأنترنت.<sup>1</sup> فالإكسترنات وجدت قصد الإستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي، أي لتوفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية عن المؤسسة من موردين، زبائن، وتنظيمات حيث تستخدم كذلك تطبيقات شبكة الأنترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات؛

يعتمد تصنيف شبكة الاكسترنات على قطاع الأعمال حيث يصنف إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>2</sup>

**1. شبكة اكسترنات التزويد:** تربط هذه الشبكات المخازن والمستودعات الخاصة بالبضائع فيها تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية والمستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام، لتفادي مشكلات العجز والمحافظة على كميات ثانية في المخزن؛

**2. شبكة اكسترنات التوزيع:** يعتبر هذا النوع من الإكسترنات أكثر أنواع تواجد فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء في حجز واشتراكات وغيرها من خدمات، في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتغيرات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير أسعار ومواصفات؛

**3. شبكة اكسترنات التنافسية:** هذا النوع من الشبكات يمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم فرص متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق ربط المؤسسات الصغيرة والكبيرة لكي تنتقل الأسعار والمواصفات التقنية بينهما مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الإحتكار.

بالرغم من أن الأنترنت والآنترنت والإكسترنات لهم نفس مبدأ العمل، إلا أن توجد فروقات أساسية بينهم يتم توضيحها في الجدول الموالي رقم (1.1).

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 36.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 41.

الجدول رقم (1.1): الفرق بين الأنترنت والأنترنات والإكسترنات

نوع المعلومات	طبيعة الوصول	المستخدمين	نوع الشبكة
عامة، شعبية، تسويقية.	عدد غير محدود من العامة، بدون قيود.	أي فرد عن طريق الهاتف أو شبكة اتصال.	الأنترنت
خاص بالمؤسسة وبما يرتبط بالعمل.	خاص ومقيد ومحصور على العاملين.	العاملون المرخص لهم فقط.	الأنترنات
مشتركة بين مجموعة المؤسسات.	خاص ومحصور على شركاء العمل المرخص لهم.	مجموعات خاصة من شركاء العمل.	الإكسترنات

المصدر: إبراهيم بختي، *التجارة الإلكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)*، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 36.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك فروقات بين كل من الأنترنت والأنترنات والإكسترنات حيث أن هذا الأخير يكون مستخدموه ذوي العلاقة من خارج منظمة الأعمال غالبا ما تكون فروع ومنشآت أخرى، في حين مستخدمو الأنترنات محصورين من داخل المؤسسة (العاملين وغيرهم) أما بالنسبة للأنترنت فأى شخص بإمكانه الولوج إليه وتصفحه، أما فيما يخص طبيعة الوصول فالأنترنت يتيح لعدد كبير من المستخدمين الولوج إليه وتصفحه بدون قيود بمعنى عام في حين نجد الأنترنات مقيد ويمكن الأشخاص المسموح لهم فقط بالوصول إليه بمعنى خاص، أما الإكسترنات خاص ومحصور على شركاء العمل المرخص لهم فقط، لكن فيما يخص نوع المعلومات فالأنترنت يحتوي على معلومات مختلفة ومتنوعة في جميع المجالات، في حين الأنترنات يحتوي على معلومات خاصة بالمؤسسة والعمل، أما الإكسترنات يحتوي على معلومات مشتركة بين مجموعة من المؤسسات ذات العلاقة فيما بينها؛ في الأخير يمكن القول أن شبكات الاتصال ( الأنترنت، الأنترنات، الإكسترنات) خلقت فرص غير متوقعة للمؤسسات وخلقت قيمة متراكمة ومتجددة مكنت المؤسسات من التعامل الفوري مع عنصر التغيير في الوقت والمعلومات.

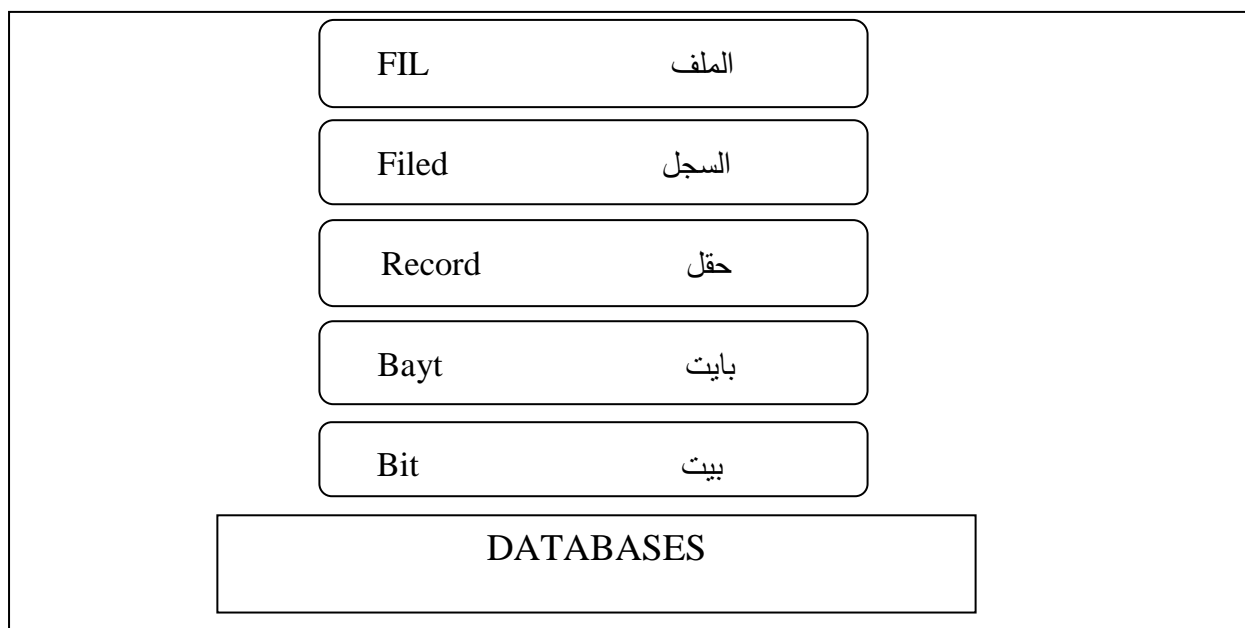
### المطلب الرابع: قاعدة البيانات

تعد قاعدة البيانات مجموعة من البيانات والمعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة خزن البيانات من أجل استرجاعها وقت الحاجة، ويجب أن تضم الهياكل الأساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع احتياجات المؤسسة وتسمح بسهولة الوصول إليها ويمكن إضافة وتحديث وتعديل قاعدة البيانات باستمرار لتواكب المتغيرات، واستخدام قاعدة البيانات يؤدي إلى توفير الوقت والدقة في المعلومات وإنشاء التقارير بسهولة.<sup>1</sup>

تتكون قاعدة البيانات من العناصر التالية:<sup>2</sup>

- ✓ **عنصر البيانات:** هو أصغر عنصر منطقي يتكون من حرف منفرد، رمز أو رقم؛
- ✓ **الحقل:** يمثل مجموعة من عناصر البيانات الذي يشير إلى كينونة أو كائن خاصية تصف المكونات المميزة لكينونة البيانات وقد يكون اسم طالب مثلاً أو رقمه؛
- ✓ **السجل:** هو مجموعة من الحقول في الجدول (الملف)؛
- ✓ **الملف:** يتكون قاعدة البيانات من مجموعة متكاملة ومترابطة من ملفات بيانات الأعمال.

#### الشكل رقم (2.1): مكونات قاعدة البيانات



المصدر: سعد غالب ياسين، *تحليل وتصميم نظم المعلومات*، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 277.

<sup>1</sup> عدنان عواد الشوايكة، *دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية*، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 169.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

### المبحث الثالث: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال يحتم على المنظمات إيجاد قاعدة ومركز أساسي لضمان السير الحسن لها ووفقا لما هو مطلوب تنفيذه وما تم التخطيط له من قبل إدارة المؤسسة وهو ما يعكس الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يتجسد أساسا في مختلف مجالات الاستخدام المتعدد داخل المؤسسة، إلا أنها تعتبر بمثابة سلاح ذو حدين قد يجعل المؤسسة تتحمل نتائج غير مرغوبة وترتبط أساسا بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يوجد العديد من المتطلبات المختلفة والضرورية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي: <sup>1</sup>

#### أولا- المتطلبات الفنية

من بينها ما يلي:

- ✓ تحسين البنى التحتية من اتصالات وغيرها؛
- ✓ تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والمهارة؛
- ✓ توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار؛
- ✓ بناء قاعدة معلومات مرتبطة عمليا وإقليميا ودوليا.

#### ثانيا- المتطلبات الاقتصادية

من بينها ما يلي:

- ✓ تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- ✓ دعم الصناعة المعلوماتية وأساسياتها؛
- ✓ تشجيع الإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### ثالثا- المتطلبات الاجتماعية

من بينها ما يلي:

- ✓ خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- ✓ تبني آليات التشجيع للعاملين على تقبل التغيير الفني؛

<sup>1</sup> يسرى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 330، 331.

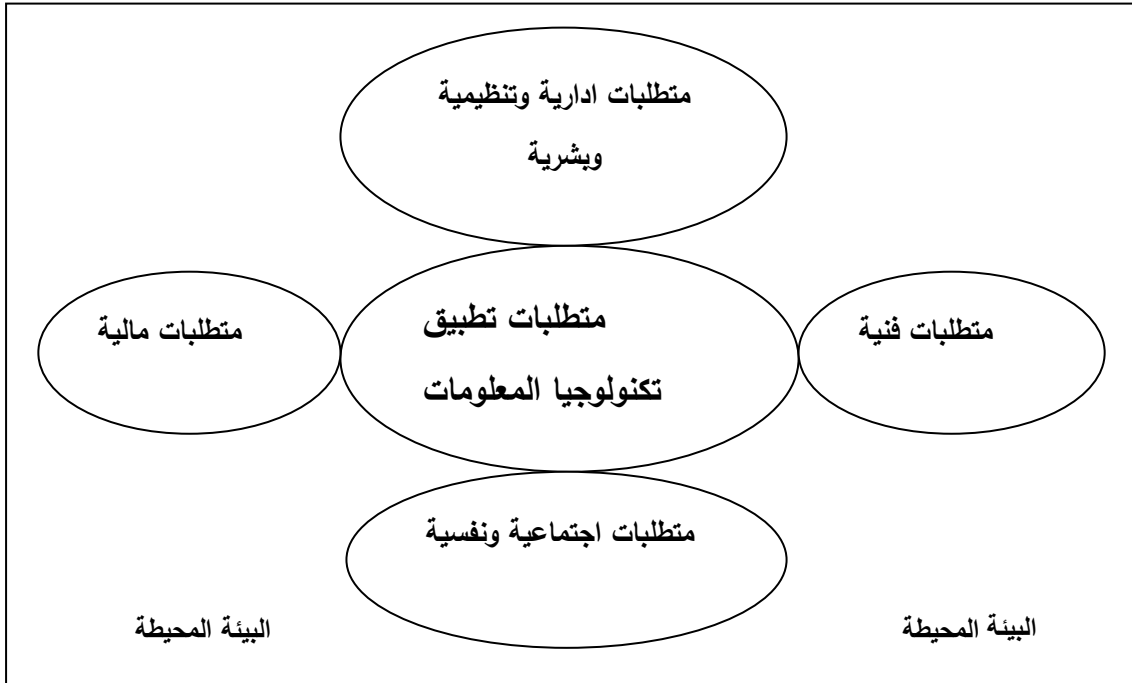
- ✓ العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بما يتلاءم مع ثقافة المؤسسة؛
- ✓ العمل بروح الفريق وتدعيم روح التعاون والمساندة بدلا من روح الصراع والمنافسة؛
- ✓ زيادة قدرات العاملين على التعلم، وحثهم على التعرف على كل ماهو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### رابعا- المتطلبات إدارية

من بينها ما يلي:

- ✓ تعين قيادات إدارية قادرة على التغيير؛
  - ✓ اعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة؛
  - ✓ إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المؤسسة.
- إضافة إلى المتطلبات السابقة توجد متطلبات أخرى من بينها توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكات، وكذا توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية وإحترام الخصوصيات.<sup>1</sup>
- عموما يمكن توضيح المتطلبات السابقة في الشكل التالي رقم (3.1).

#### الشكل رقم (3.1): متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2005، ص 160.

<sup>1</sup> يسرى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 330، 331.

## المطلب الثاني: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الآونة الأخيرة بصفة عامة المؤسسات في تنفيذ أعمالها وممارساتها بسهولة من خلال استخدامها في جميع الأنشطة، حيث أصبحت بذلك تطبيقاتها غير محدودة ولا متناهية بل وشملت الميادين التي عجز الإنسان عن الوصول إليها، ففتحت بذلك آفاقا جديدة وأوجدت مجالات حديثة للبحث، ويمكن إيضاح بعض مجالات التطبيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي: <sup>1</sup>

### أولاً- الوصول عن بعد

من خلال قدرة المستخدم من الاستفادة التي يوفرها المقدمون لها من مواقع بعيدة، ذلك بإقامة مركزية للخدمات الملائمة دون الحاجة للتنقل إلى أماكن بعيدة، كأن يتضمن الوصول عن بعد استخدام الخدمات البريدية والتليفونية مقارنة بالطريقة التقليدية، بإعتبار تكنولوجيا الوصول عن بعد المبنية على تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية الحديثة يعتمد على رأس مال ضخم يتطلب عمالة ماهرة و عدد أقل من الأخصائيين على عكس الطريقة التقليدية التي تعتمد على العمالة الكثيفة ورأس مال قليل نسبيا، إضافة إلى تطلب تكنولوجيا المعلومات الوصول عن بعد تدريباً مكثف لكل من المستخدمين وأخصائي المعلومات في الوقت نفسه، لكن الطرق التقليدية لا تتطلب تدريب مكثف للمستخدمين لها، بل تتطلب تدريباً متخصصاً لأخصائي المعلومات بها، كذلك فيما يتعلق بالسرعة تكون سرعة الوصول عن بعد في لتكنولوجيا المعلومات الإلكترونية الحديثة المستخدمة عالية إلى حد كبير على عكس الطرق التقليدية التي تتميز بطيئة نسبياً؛

### ثانياً- نقل الملفات

يقصد بنقل الملفات هو أن المعلومات التي يمكن الحصول عليها تبقى في الحاسب الخادم عند الإنتهاء من جلسة الحوار، وعند إعادة حفظ أي بيانات بواسطة المستخدم كملاحظات أو مخرجات مطبوعة، في العادة يمثل ذلك جزءاً صغيراً من المعلومات التي لا يحتفظ بها في شكل رقمي إلكتروني إلا أنه عندما يرغب المستخدم في التزويد والحصول على وحدات معلومات كثيرة في أحجام كبيرة ومتعددة بملف بيانات معين، يفضل استخدام عملية نقل الملف كله يشبه ذلك ما كان يتبع في الماضي من إرسال ملف البيانات عن طريق نظام البريد أو شخصياً كما هو متبع في إرسال الكتب والدوريات أو التقارير؛ <sup>2</sup>

<sup>1</sup> منى محمد ابراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الشروق ، مصر، 2000، ص 218.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 219.



### ثالثا - الرسائل الإلكترونية

يعتبر البريد الإلكتروني الشكل الأكثر شيوعا واستخداما لهذه التكنولوجيا، على الرغم من عدم اقتصرها على هذا الشكل فقط، حيث تهدف تكنولوجيا الرسائل الإلكترونية إلى السماح بنقل كل أنواع الإشارات بكفاءة عالية بين مستخدمي الشبكة الدولية، ويتمثل الوضع الحالي للرسائل الإلكترونية، في نقل ومرور كل إشارات الأشكال الثابتة والمتحركة والفيديو، إضافة إلى الصوتيات والرسومات والنصوص من حاسوب إلى حاسوب آخر متصلين معا بالشبكة عن طريق خطوط اتصال محددة، كما يوجد عدد كبير من المعايير التي تختص بالبريد الإلكتروني والمعايير الأكثر انتشار معيار البريد الإلكتروني لشبكة الأنترنت الذي صمم أساس لنقل ملفات النصوص فقط، ثم تم تعديله و تعزيزه فيما بعد لكي يساعد نقل المعلومات غير النصية كالأشكال والملفات الرقمية، كما تمتد أيضا فيما بعد إلى نقل الوسائل المتعددة فإن معايير الرسائل الإلكترونية تعرض حدودا نسبية للنقل، إلا أنها تمثل أيضا حدودا وظيفية فعالة لمشكلات معينة؛

### رابعا - البحث في قواعد البيانات

يتزايد توافر البحث في قواعد البيانات والتطبيقات على الشبكات والتي في البداية نظمت قواعد البيانات كقواعد بيانات فردية، حيث يستخدم كل منها حاسوب واحد فقط، إلا أن هذه النظرة قد تغيرت بالتدرج بإدخال نظم قواعد البيانات الواحدة ممثلة منطقيا إلا أنها توزع ماديا على حاسوبات عديدة؛

### خامسا - تبادل البيانات الكترونيا

يمثل تبادل المعلومات إلكترونيا تبادل البرامج بين حاسوب آلي إلى آخر مباشرة، حيث يركز تبادل البيانات في الواقع على تبادل المعلومات المقدمة في الوثائق الإدارية المرتبطة بأعمال مثل أوامر الشراء الفواتير؛

### سادسا - العمل عن بعد

من خلال قيام العامل بأداء العمل الذي يستلزم أن يؤدي في مكان ما بعيدا عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دواما كليا أو دواما جزئيا أو في أيام معينة، والاتصال عادة ما يكون إلكترونيا، بدلا من الانتقال إليه شخصيا، وما يميز هذا الأسلوب من العمل الذي بدأ يشق طريقه في العديد من دول العالم أنه إقتصادي لا يعرض صاحب العمل سواء كانت الحكومة أو القطاع الخاص إلى دفع تكاليف إضافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي ، مرجع سبق ذكره، ص272.

### المطلب الثالث: انعكاسات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مكنها من تحقيق الأهداف المرغوبة ولهذا تسعى جاهدة إلى الحرص على تحقيق أكبر كفاءة، وهذا من خلال الآثار الإيجابية والسلبية التي تنتج من جراء استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث ساهمت في إحداث تغييرات في مختلف مجالات المؤسسة.

#### أولاً- إيجابيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظمها على قدرة أداء المؤسسات لوظائفها الأساسية ولعل أهم الفوائد والمزايا التي يمكن أن تجنّبها هذه المؤسسات إذا ما استخدمت هذه الأدوات بالشكل الأمثل ما يلي: <sup>1</sup>

✓ رفع مستوى الأداء : يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمؤسسات لوجود درجة من التوافق بين ظروف المؤسسة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

✓ زيادة قيمة المؤسسة: تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً بارزاً في خلق قيمة للمنظمة؛

✓ فعالية اتخاذ القرارات: تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم بالشروط المطلوبة؛

✓ العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة: تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توفير النظام والإنضباط بالوحدات الإدارية؛

✓ إعادة هندسة الحاسوب: تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصراً جوهرياً لنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة؛

✓ تدعيم نجاح المؤسسات ذات المجالات الإدارية، والتنظيمية المعقدة ؛

✓ تنمية السلوك الإيجابي للعاملين: ذلك من خلال تأثيرها على عمليات الاتصال داخل وخارج المؤسسات، إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة؛

<sup>1</sup> سارة كندة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسير الموارد البشرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص تسير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 22.

✓ **التحول في مجال التوظيف و تنظيم العمل:** من خلال تغيرات في التركيب المهني ومهارات العمال، إذ بدأ وجود تقلص لفئات العمالة الماهرة لصالح الفئات الفنية والمهنية الأكثر اتصالا بأساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغير نمط العلاقة التعاقدية بين الرئيس والمرؤوس، مما أثر على أسلوب أداء سوق العمل، حيث أصبح هناك مزيد من الإعتماد على العمالة التي تعمل في منازلها، كما يتم اللجوء بشكل متزايد للعمالة بعض الوقت وليس كل الوقت.<sup>1</sup>

### ثانيا- سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ينتج عنها بعض الإنعكاسات غير المرغوبة والتي تتجلى فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ السماح للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن العاملين، بذلك تتجاوز على خصوصياتهم وحررياتهم العامة؛

✓ استخدامها المكثف قد يسبب الإرهاق والمشاكل الصحية؛

✓ تسبب تعطيل للنشاطات والممارسات في حالة الأعطال غير المتوقعة أو غير معروفة؛

✓ من الممكن استخدامها في توزيع نسخ غير قانونية، وبطريقة غير مشروعة من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى؛

✓ تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره توجد سلبيات أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

✓ تقليص توظيف العاملين في المؤسسات المستفيدة بشكل واسع من استخدام التكنولوجيا، مما يؤدي إلى فقدان عدد كبير من مناصب العمل؛

✓ الإستخدام السلبي لشبكة الأنترنت في نشر الأفكار والدعوات التي تحرض على الكراهية والعنف؛

<sup>1</sup> بابا عبد القادر، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على النشاط الاقتصادي في العالم العربي، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 4 و 5 ديسمبر 2007، ص ص 6-8.

<sup>2</sup> سارة كنزة بوخسان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> بابا عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 8.

✓ إن السيادة الوطنية أصبحت مهددة حسب ما يرى البعض، فنظرا لحرية تنقل المعلومات والاتصالات والأموال عبر الحدود الوطنية، كما هو الشأن بالنسبة للخصوصية الثقافية التي باتت مهددة بتفوق اللغة الإنجليزية؛

✓ تساعد الأنترنت على عملية القرصنة و سرقة المادة التي تتمتع بحقوق النشر والتأليف واستخدام هذه المادة دون الترخيص من أصحابها وهذا ما يسمى بالجرائم المعلوماتية.

## خلاصة

لقد أولى العديد من الكتاب والباحثين والمفكرين اهتمامهم بموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذي يعرف على أنه جميع أنواع الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات المستخدمة في إستقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتعديلها وإسترجاعها وطباعتها ونقلها إلكترونياً، على شكل نصوص وأشكال وأصوات وصور بين المستخدمين والأطراف ذات العلاقة، وهي بذلك تتميز بعدة خصائص على غرار القابلية للتحويل والتوصيل وكذا اللاتزامنية، فوجود هذا النوع من التكنولوجيا يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وعاملها على غرار تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة المبيعات، في حين تعتبر كل من الحصول على المعلومات؛ المعالجة؛ تخزين المعلومات إضافة إلى الاسترجاع والنقل من أهم وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما بخصوص مكونات هذه الأخيرة في تشمل كل من المكونات المادية على غرار الحاسوب؛ الهاتف؛ الفاكس، إضافة إلى البرمجيات كـ Word و excel، كما تعد شبكات الاتصال (الإنترنت، الأنترانت، الإكسترانت) إلى جانب قاعدة البيانات إحدى المكونات الهامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي يحتاج تطبيقها إلى توافر عدة متطلبات سواء الفنية؛ الإقتصادية؛ الإجتماعية؛ الإدارية، وذلك من أجل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عدة مجالات مثل نقل الملفات، والعمل عن بعد وكذا تداول المعلومات إلكترونياً. إلا أن التطبيق غير الكفاء وغير الفعال قد يظهر نتائج سلبية على الرغم من ارتباط تكنولوجيا المعلومات والاتصال أساساً بتحقيق عوائد إيجابية على غرار تحسين الأداء وكذا زيادة فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.

## الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

### دعامة أساسية لاتخاذ القرار

المبحث الأول: مدخل إلى اتخاذ القرار

المبحث الثاني: آلية اتخاذ القرار

المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ

القرار

**تمهيد**

شغل موضوع اتخاذ القرار في علم الإدارة حيزا هاما، لما له من دور مهم وحيوي لإرتباط هذا الأخير بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، قيادة واتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى ومع التطور السريع في الحياة الاقتصادية بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص، وازدياد عدد المشاكل والتي وجب البحث عن حلول لها بطرق علمية أو على الأقل الحد منها، فأصبح بذلك اتخاذ القرار عنصرا مهم في حياة المؤسسة، بإعتباره صلب العملية الإدارية ومن المهام الجوهرية والوظائف الأساسية وعنصرا هاما تعتمد عليه لضمان بقائها واستمرارها في ظروف بيئة سريعة التحول والتغير تحتاج فيها لتوفير الحلول السليمة التي يوفرها الأنشطة الإدارية للمؤسسة.

للإلمام أكثر بالموضوع قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: الأول يعد كمدخل لاتخاذ القرار يتضمن كل من مفهومه، نظرياته، عناصره، إضافة إلى أنواعه، في حين يشمل المبحث الثاني مراحل اتخاذ القرار، أساليبه، وكذا العوامل المؤثرة فيه مع تبيان كل من معوقات وعوامل فعاليته، أما مساهمة كل من الأجهزة والبرمجيات؛ المهارة والخبرة؛ وشبكات الاتصال؛ قاعدة البيانات، في اتخاذ القرار فهو مضمون المبحث الأخير ضمن هذا الفصل.

## المبحث الأول: مدخل إلى اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار أحد أهم الأنشطة الإدارية ونقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة التي تخص المؤسسة، فالإدارة تواجه وبشكل مستمر مشاكل توجب اتخاذ قرار معين بشأنها لتبلغ أهدافها المبتغاة والتحكم فيها.

## المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

تختلف التعاريف المتعلقة باتخاذ القرار باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع، حيث تم تقديم العديد منها في هذا الخصوص، وقبل التطرق إلى مضمونه وجب التطرق إلى تعريف القرار في حد ذاته والذي يشير إلى:

✓ "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الإختيار مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ".<sup>1</sup>

✓ عرفه **Harrison**: "بأنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين".<sup>2</sup>

أما فيما يخص التعاريف المتعلقة باتخاذ القرار فهي كالتالي:

## أولاً- تعريف اتخاذ القرار

✓ يعرف اتخاذ القرار بأنه: عملية الإختيار بين عدد من البدائل المتاحة بغرض تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على أن اتخاذ القرار يعني المفاضلة بين مختلف البدائل الممكنة وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج.

✓ يعرف اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار بديل من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة".<sup>4</sup>

ركز في هذا التعريف على أن اتخاذ القرار يعني المفاضلة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مخطط لها مسبقا وذلك خلال فترة معينة على غرار معطيات البيئة الداخلية والخارجية.

✓ يعرف أيضا على أنه: "عبارة عن عملية تشكل نظاما يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة معا والتي يؤثر بعضها في بعض".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود شحات، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2010، ص 98.

<sup>2</sup> سكبنة بن حمود، مدخل للتفسير والعمليات الإدارية، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 179.

<sup>3</sup> Fred C. Lunenburg, THE DECISION MAKING PROCESS IN Sam Houston State University , NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL, VOL 27, No 4, 2010, P 2

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 114.

<sup>5</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 166.



ركز في هذا التعريف على أن اتخاذ القرار يعني نظام يتكون من مدخلات ومعالجة ومخرجات والتي تؤثر في بعضها البعض وتتفاعل فيما بينها.

✓ كما يعرف بأنه: "مجموعة من الخطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة"<sup>1</sup>.  
ركز في هذا التعريف على أن اتخاذ القرار هو مجموعة من المراحل متسلسلة بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات إلى غاية إيجاد الحل الأنسب لمواجهة المشكل المطروح أو المتوقع حدوثه وذلك من أجل تحقيق أو الوصول إلى الأهداف الموضوعية.

✓ عرف على أنه: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الإختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"<sup>2</sup>.

ركز في هذا التعريف على أن اتخاذ القرار عملية رشيدة وعقلانية تتمثل في الإختيار والمفاضلة بين عدة بدائل متاحة أمام المؤسسة بمواصفات ومميزات تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة سواء المالية أو غيرها وتحقيق الأهداف الموضوعية.

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن اتخاذ القرار هو عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك لإختيار البديل الأفضل والمناسب بين بديلين أو أكثر متاحة لمتخذ القرار لإختيار واحد منها باعتبارها أنسب وسيلة قصد تحقيق الهدف أو مجموعة من الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار في ظل الإمكانيات المتاحة وفي ظل معطيات البيئة الداخلية والخارجية خلال فترة معينة.

### ثانياً- خصائص اتخاذ القرار

تتمتع عملية اتخاذ القرار ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وهي على النحو التالي:<sup>3</sup>

- ✓ **عملية عقلانية:** باعتبار اتخاذ القرار تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.
- ✓ **عملية هادفة:** باعتبار اتخاذ القرار وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، وإعتباره أيضاً صفة ملازمة لعمل المديرين.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 207.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 10.

<sup>3</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، دور القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 40-42.

- ✓ **عملية إختيار:** ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرار تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى إختيار البديل المناسب من بينها.
- ✓ **عملية مفيدة:** ويعني أن العملية مقيدة بمعايير الإختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.
- ✓ **عملية إنسانية:** بمعنى أن اتخاذ القرار ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به.
- ✓ **عملية مستقبلية:** أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحتوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
- ✓ **عملية مرنة:** يجب أن لا يكون القرار جامد يفترض ظروف ثابتة بل أن المؤسسات تشوبها الدينامكية والحركة، الأمر الذي يتطلب اتصاف القرار بالمرونة إذ يجب أن تكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.
- ✓ **عملية شاملة:** بمعنى أن اتخاذ القرار يجب أن يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة ما فيجب أن يكون القرار عاجلا شاملا لجميع أبعاد الموقف أو المشكلة قدر الإمكان.
- ✓ **عملية تحليلية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرار ليست عملية ووجود بدائل جاهزة ثم الإختيار من بينها بل أنها عملية تتطلب دراسة متأنية لتحليل جميع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من أجل الوصول إلى القرار المناسب بالتالي فهي عملية تحليلية.
- ✓ **عملية منبثقة:** فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلائي من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة ثم ينبثق من القرار الأصلي عدة قرارات فرعية تسعى جميعها إلى تحقيق القرار الأصلي.

### ثالثا- أهمية اتخاذ القرار

- إن اتخاذ القرار هو أساس عمل المدير، حيث لا يمكنه أداء أي وظيفة إدارية ما لم يصدر بصدها قرار معين، وتتمثل أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ **القرار الإستراتيجي يحدد مستقبل المؤسسة:** يرتبط القرار بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذا القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها.
  - ✓ **اتخاذ القرار أساس الإدارة ووظائف المؤسسة:** إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة الإنتاج تنطوي على

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص 34-38.

مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد الإنتاج والخطة الإنتاجية وغيرها كذلك وظيفة التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير... إلخ وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية فإنها تتضمن القرارات الخاصة بتعيين الأفراد وترقيتهم وغيرها، بالإضافة إلى وظيفة التمويل التي تتضمن قرارات عديدة كتحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليها وغيرها.

✓ **اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية:** يعتبر اتخاذ القرار جوهر كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في مجال التخطيط يتم اتخاذ قرارات بصدد صياغة الرسالة والخطط التنفيذية وجدول العمل والميزانيات التقديرية، أما في مجال التنظيم فيتم اتخاذ قرارات تمس الهياكل التنظيمية وقرارات تحدد نوع السلطات... إلخ، وفي مجال التوجيه تتخذ قرارات تمس أساليب تحفيز العاملين وقرارات أخرى تمس بناء فرق العمل وغيرها، وفي مجال الرقابة تتخذ قرارات تمس تحديد مؤشرات الإنتاجية والأداء ومعايير الجودة المستخدمة في الرقابة وقرارات أخرى تمس الرقابة على أداء العاملين وغيرها.

### المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار

تطور الفكر التنظيمي عبر سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة، حيث أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نظريات ومبادئ تفسر نظرتهم للإدارة بشكل عام ولعملية اتخاذ القرار المختلفة في التنظيم بالتحديد والتي يبني عليها واقعها ومستقبلها، حيث تصنف تيارات الفكر التنظيمي ووفقاً لإسهامات الكتاب والباحثين إلى ثلاثة نظريات أساسية تتمثل في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، النظرية المعاصرة.

#### أولاً- النظرية الكلاسيكية

تعتبر النظرية الكلاسيكية أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري ويعتبر كتابها رواد التسيير، فالبرغم من أن آراء كتابها قامت في أساسها الأول على الخبرة، إلا أن هذه الآراء والمبادئ التي أقرتها رواد المدخل ( فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر) كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذه النظرية ومازالت تطبق حتى يومنا هذا، ظهرت هذه النظرية في بداية القرن الماضي وأركزت على تقسيم العمل والهيكل التنظيمي بإعتبارهما عنصرين أساسيين من عناصر التنظيم وما ينجر عن ذلك من تحديد للسلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة، حيث انطلقت هذه النظرية من إفتراض أساسي متمثلاً في صفة الرشادة في تصرفات وسلوكيات التنظيم. فكان التوجه الأساسي لهذه النظرية هو زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل والمتمثلة في دراسة أفضل للطرق الفنية لأداء العمل والإهتمام بكفاءة العملية الإدارية بالإضافة إلى وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المؤسسة، حيث تنظر

النظرية الكلاسيكية في الإدارة للمؤسسة على أنها تنظيم رسمي توزع فيه المسؤوليات والوظائف بشكل هرمي لاتسامها بالوضوح الرشادة عن تصرفاتها، حيث أفترضت النظرية في الإدارة أن المؤسسة نظام مغلق يعمل في إطار ظروف التأكد التام أي توافر المعلومات بالشكل والتوقيت المطلوبين عن ظروف المحيط، مما يتعين معه تحقيق رشادة القرار المتخذة بحكم الافتراضات التي على أساسها يعمل التنظيم، أضف إلى ذلك إنسياب الأوامر من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله وتدفق المعلومات والبيانات من أسفل إلى أعلى، وإستنادا لمبدأ الوضوح فإن كافة الواجبات والإلتزامات المهنية في التنظيم تعد واضحة، حيث أنها محددة كتابيا، وعليه فإن اتخاذ القرار المختلفة في المؤسسة تتحدد من خلال التوصيف الدقيق للوظائف وإسنادها وفقا للقوانين واللوائح السائدة في التنظيم.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للقرار في حد ذاته، فقد أهملت النظرية الكلاسيكية جانبا أساسيا وهو تحديد كيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، حيث أنصب إهتمام النظرية الكلاسيكية على توزيع الوظائف فقط، أضف إلى ذلك إغفالها لتأثيرات البيئة السياسية، الإقتصادية والاجتماعية وغيرها على التنظيم بحكم إفتراضاتها أن المؤسسة نظام مغلق وأغفلت عنصر العلاقات الإنسانية التي تنشأ داخل التنظيم حيث أعتبرت العامل مجرد آلة تنفذ ما يطلب منها وأهملت جانب العلاقات الغير الرسمية التي يمكن أن تنشأ بين العمال والتي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار بحكم تأثيراتها على أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثانيا- النظرية السلوكية

نشأت النظرية السلوكية كرد فعل للإفتراضات التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية وكان له توجه أساسي وهو زيادة الإنتاجية من خلال وضع إفتراضات حول العنصر البشري من خلال تركيزها على الفرد نفسه بإعتباره العنصر الأساسي في بناء التنظيم، فتناولت الدراسات النفسية والاجتماعية سلوكياته كفرد في مجموعة رسمية أو غير رسمية، كما تناولت سلوك الجماعات والتنظيمات التي يكونها الأفراد وأهتم السلوكيون بعمليات التفاعل والتأثير المتبادل بين فرد وفرد والتفاعل بين الأفراد والمجموعات أو بين هؤلاء مجتمعين وبروز مفاهيم مثل التحفيز وحركية الجماعات، التسيير بالأهداف، العمل ضمن فريق، التسيير بالمشاركة وغيرها من المفاهيم الأخرى، وتدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الفرد يرغب في العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالإنتماء، بالإضافة إلى تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، لأن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق

<sup>1</sup> الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة دكتوراه، تخصص علوم، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 72-75.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 76.

وإشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى تتعدد ولا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية.<sup>1</sup>

من أهم النتائج التي ترتبت عن إسهامات هذا المدخل هو تقديم قاعدة عريضة من المعرفة للمديرين حول وظائفهم خاصة في التعامل مع مرؤوسيه، وإثراء الفكر الإداري في مجالات حيوية تسند عمل الإداريين في مختلف التنظيمات كنمط القيادة، الاتصالات، العلاقات الشخصية، العمل الجماعي، والتنظيم في الرسمي والدفاعية في العمل، لم تقدم النظرية أي تفصيل لعملية اتخاذ القرار، بل أنصب تركيزهم على متخذ القرار الذي اشترط عليه إشراك العاملين في اتخاذ القرار ذلك في إطار ما يطلق عليه أسلوب الإشراف والقيادة الديمقراطية، يعاب على هذه النظرية عدم تبيان الطريقة التي يتم بها إشراك العمال ولا حدود ذلك الإشراك يمكن لمتخذي القرار حسب هذه النظرية أن يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية تعد أسرع من سابقتها في توفير المعلومات، كما تلعب دورا أكبر بحكم علاقتها المباشرة مع مصادر المعلومات، في حين لم يقدم المدخل تفسيراً متكاملاً لأبعاد الإدارة شأنه نظيره الكلاسيكي حيث أفرط في التركيز على دراسة السلوك البشري مهملاً العوامل الأخرى في الإدارة كالبيئة الخارجية المحيطة بالفرد وما تشتمل عليه من عوامل مادية والتركيز على التحفيز المعنوي في إستمالة العاملين لصالح التنظيم متناسية أهمية التحفيز المادي، وإقتصارها على إشراك العاملين في معالجة المشاكل الإدارية البسيطة مما يعني حرمانهم من المعلومات المتعلقة بالقضايا المصيرية للتنظيم الذي يعملون ضمنه وبالتالي يجعل عملية الاتصال محصورة ومحددة.<sup>2</sup>

### ثالثاً - النظرية المعاصرة

أعتمدت النظريات الحديثة والمعاصرة في الإدارة على التكامل بين مختلف الزوايا والإهتمامات التي ركزت عليها النظريات السابقة بصورة منفردة فالجوانب العلمية لا تقل أهمية عن الجوانب السلوكية والإنسانية في واقع الأمر على القرار المتخذة في التنظيم، ومن رواد هذا الفكر هربرت سيمون الذي يرى أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرار التي تجري في التنظيم، بالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيفية اتخاذ القرار ومعرفة المؤثرات التي تحددها، وقد قسم هربرت سيمون صور الرشد في القرار إلى ستة أنواع هي كالتالي:<sup>3</sup>

✓ **القرار الرشيد موضوعياً:** هو ذلك القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 77 - 80.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 81.

<sup>3</sup> خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 104.

- ✓ **القرار الرشيد شكليا:** هو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.
- ✓ **القرار الرشيد بطريقة واعية:** وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم والغايات المرجوة.
- ✓ **القرار الرشيد قصدا:** وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- ✓ **القرار الرشيد تنظيميا.**
- ✓ **القرار الشخصي الرشيد:** هو القرار الذي يوجه لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.

### المطلب الثالث: عناصر اتخاذ القرار

يتضمن اتخاذ القرار عناصر أساسية لا بد من إجتماعها مع بعضها حتى نحصل على قرار ناجح وهي كما يلي: <sup>1</sup>

**1. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** ويعبر عن مجموع القرار التي تم اتخاذها من قبل وهي تتعلق بإحدى الجوانب التالية:

- ✓ الموارد المتاحة لمتخذ القرار والتي يستطيع التصرف فيها وحل المشكلة التي تعترضه؛
  - ✓ النتائج التي يحصل عليها من خلال حل تلك المشكلة؛
  - ✓ أنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها تنفيذ الحل الذي قد تم التوصل إليه؛
- هكذا يمكن إدراك أهمية دراسة و تحليل المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار كوسيلة أساسية لتحديد الأسلوب المناسب لاتخاذها تبعا لطبيعة المناخ، الذي قد يفيد حركة متخذ القرار بتحديد الموارد المتاحة أو أنشطة، أو النتائج المطلوبة، بالإضافة إلى أن مناخ القرار إما أن يكون مناخ متسما بالتنافس والتناقض أو مناخ متسما بالمخاطرة أو مناخا ديمقراطيا.
- 2. أهداف متخذ القرار:** إن تحديد الهدف مهما جدا لإختيار البديل الذي يحقق ذلك الهدف أكثر ما يمكن، لكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها وقد تتناقض، مما يجعل العملية صعبة، تتحدد الأهداف حسب الحاجات، أو الرغبة في تصحيح واقع معين في منظمة ما مثلا، أو كبداية لتحقيق أهداف أخرى، لذلك يجب اعتماد مخطط للوصول إلى الهدف، مشابه لتحديد الهدف، إلا أنه يضاف عند تحديد الهدف عنصر التخيل، أي تخيل نتائج تنفيذ المخطط بعد اعتماده.

<sup>1</sup> أمل احمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الثانية، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 24، 25.

**3. الإختيار المدرك بين البدائل:** ويقصد به أن يتم الإختيار بعد دراسة متفحصة للبدائل المحتملة، ومناقشة ما قد يترتب عليها من نتائج، ثم إستبعاد جميع البدائل وإختيار بديل واحد فقط، يتميز بقدرته على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار، وأن يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار مما يسهل تنفيذه حال إختياره من بين البدائل الأخرى.

**4. النتائج المحتملة والمتوقعة للقرار:** إن تفحص اتخاذ القرار يتضمن محاولة لتنبؤ بما سيحدث إذا اعتمد مخطط بشأن قرار معين، أو كان على وشك تنفيذه والتساؤل ما إذا كان سيخلق صعوبات تحتاج لأهداف أخرى أو سوف تفشل في تحقيق الغايات التي وضعت من أجلها ومعرفة مدى تعارض الإجراءات مع الوقائع والأحداث وعند اتضاح الإجابات تكون خطة اتخاذ القرار أيضا واضحة.

#### المطلب الرابع: أنواع اتخاذ القرار

يقسم علماء الإدارة اتخاذ القرار طبقا لعدة معايير وهذه المعايير ناتجة من خلال تنوع ظروف ووظائف وأهمية الإدارة، ومن أهم معايير التصنيف نجد ما يلي:

**أولا- أنواع القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار:** وتصنف إلى:<sup>1</sup>

**1. القرارات الفردية والقرارات الجماعية:** يقصد بالقرارات الفردية القرارات التي تخص الفرد بحد ذاته، وليس كجزء من تنظيم الجماعة فالفرد يتخذ القرارات التي تتناسب مع إهتماماته وميوله ورغباته الشخصية، كذلك أهدافها التي رسمها كفرد، أو هي التي ينفرد باتخاذها المدير، دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، يعكس هذا النوع من القرار الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة.

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد و مشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، وهكذا فإن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد، إلا أن المجموعة تمضي وقتا أطول في حل المشكلات، كما أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاء.

**2. القرارات المركزية والقرارات اللامركزية:** تعني المركزية الإتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات، وإعطاء حرية اتخاذ القرارات، حيث يجرب العمل التنفيذي على مستوى المناطق المحلية، والوحدات الأصغر، ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة، أو لامركزية مطلقة في المؤسسات الكبيرة الحجم بل هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الوحدات وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدقيق وانطلاق العمل.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 27.

ثانياً - أنواع القرارات حسب القائم باتخاذ القرار: تصنف كما يلي:<sup>1</sup>

**1. القرار الشخصية:** تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

**2. القرارات التنظيمية:** المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحياناً قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحياناً أخرى.

ثالثاً - تصنيف القرارات حسب طبيعة الموقف: تصنف إلى:<sup>2</sup>

**1. القرارات في ظروف التأكد، المخاطرة، عدم التأكد:** يعتمد هذا التصنيف على درجة حيث يتراوح مقياس التأكد الكامل وعدم التأكد الكامل، مروراً بظروف المخاطرة، ففي ظروف التأكد الكامل، نجد أن كل المعلومات اللازمة لمتخذ القرار تكون معروفة وبتأكد كامل مع وجود إستقرار أو ثبات، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة، أما القرار المتخذة في ظل ظروف المخاطرة، فيكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً، أو يمكن تقديره ويستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره، بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل الأساسي لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة، الذي لا يقتضي التأكد الكامل وإنما شبه الكامل، حيث تتخذ القرار في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من غموض كامل، حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقعة الحصول عليها في هذا النوع من القرار تكون غير مؤكدة، بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي.

**2. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة**

يميز "هاربرت سيمون بين نوعين من القرارات هما:<sup>3</sup>

✓ **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات المتكررة، التي تنفذ مؤقتاً وفقاً لما هو موجود ومحدد في اللوائح والأنظمة أكثر هذه القرار تصب في إطار الأعمال اليومية المتكررة، ولا تحتاج لأدنى جهد أو مقدرة من التحليل وإختيار البديل، وتعتبر قاعدة القرار بيانياً تحدد الموقف والأوضاع التي ينبغي صنع قرار بشأنها، وتوضح الطريقة التي يجب أن تتبع لصنع ذلك القرار.

<sup>1</sup> منى عطية خزام خليل، *الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية*، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009، ص ص 91، 92.

<sup>2</sup> أمل احمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 170.



✓ **القرارات غير المبرمجة:** هي القرارات غير المتكررة، التي تتطوي على قرارات حرجة، وتتطلب عدة إجراءات قبل صنعها، ولا توجد لهذا النوع من القرارات طرق محددة، أو خطوات معلومة في الأساس لحل مشكلة ما، وذلك إما لأنها لم تحدد من قبل، أو لأنها معقدة أو هامة لدرجة ينبغي القيام بعدة إجراءات قبل البث فيها.

رابعاً- **تصنيف القرارات حسب أهميتها:** وتصنف إلى ثلاثة أنواع من القرارات وهي كما يلي:<sup>1</sup>

**1.قرارات تشغيلية:** تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة، بما يساهم في جدولة الإنتاج، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقياسها، وعادة ما تكون هذه القرارات لامركزية تتخذ في المدى القصير.

**2.قرارات إدارية (تكتيكية):** يتم اتخاذها لتسهيل عمليات الأداء الإداري وذلك لبيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة وتحديد كيفية تحقيق ذلك، وتنفيذ هذه القرارات حيث تهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المؤسسة وتنظيم عملياتها.

**3.قرارات إستراتيجية:** تمثل القرارات الإستراتيجية الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها إتجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى، وذات تأثير مهم على المؤسسة، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم.

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 172-174.

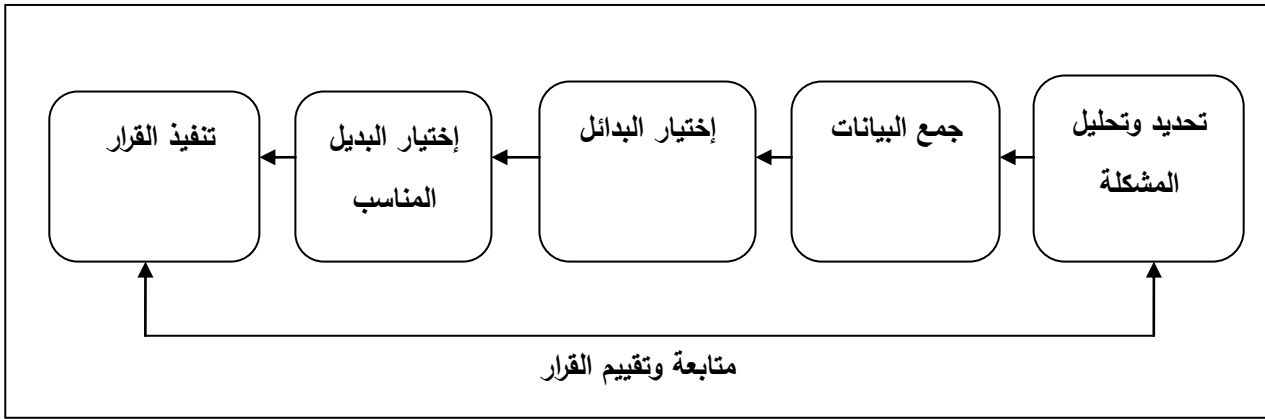
## المبحث الثاني: آلية اتخاذ القرار

إن تحقيق الأهداف التنظيمية والوظيفية ترتبط أساسا باتخاذ القرار بمختلف مراحلها وكفائتها وفعالية تنفيذها، الأمر الذي لا يتم إلا من خلال إتباع عدة أساليب أو الأنماط تكون متوافقة مع هذه الأهداف من جهة، وطبيعة متغيرات بيئة المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة سواء داخلية أو خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.

## المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات منطقية حيث تحتاج كل مرحلة إلى عدة إجراءات تمثل الوضع المفترض أن يكون عليه القرار والتي تهدف في النهاية إلى الوصول إلى قرارات صائبة وسليمة من خلال معالجتها للمشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة، ويمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرار في الشكل الموالي.

## الشكل رقم (1.2): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: ناصر محمد علي الجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرار، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 114. من خلال الشكل السابق يتم توضيح المراحل الأساسية لعملية اتخاذ القرار، حيث تتم وفق ما يلي:

## أولاً- تحديد وتحليل المشكلة

إن القرار الإداري لا ينشأ من العدم، وإنما تسبقه مرحلة التعرف على المشكلة وتتم عادة بعدة وسائل منها وجود تفاوت بين الأهداف وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي، إن تحديد المشكلة وفهمها يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في تجميع معلومات غير ملائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة، ولا بد من معرفة الظروف المحيطة بالمسألة لأن القرار الذي سيتخذ سيتأثر بها، ويمكن تقسيم المشاكل إلى ثلاثة أقسام:<sup>1</sup>

✓ المشاكل التقليدية (روتينية): وهي المشاكل التي تتكرر بصورة دائمة.

<sup>1</sup> فرويدك ورتل وآخرون، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 169.

✓ **المشاكل الحيوية:** وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المؤسسة.

✓ **المشاكل الطارئة:** وهي التي تحدث دون توفر مؤشرات حدوثها.

يتطلب في هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار، لذا يتطلب في هذه المرحلة تحديد ما يلي:<sup>1</sup>

✓ تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها والغير ممكن التحكم بها.

✓ تحديد القيود التي يجب مراعاتها عند حل مشكلة القرار.

إن وجود المشكلة يعني وجود إختلاف الموقف الحالي والموقف المرغوب أو المطلوب وتتكون هذه

المرحلة من ثلاثة مراحل فرعية هي:<sup>2</sup>

✓ **الإستكشاف:** يعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلى ظهور مشكلة.

✓ **التعرف الدقيق على نوع المشكلة:** ويتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الإختلاف بين الموقف الحالي

والموقف المطلوب وترجمة ذلك بشكل كمي ونوعي.

✓ **التشخيص:** يتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في المشكلة وكذلك النتائج المترتبة

على وجودها.

### ثانيا- جمع المعلومات

إن المصادر التي يمكن الحصول فيها على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تتعدد وفقا

لطبيعة حجم ونوع المشكلة كأن تكون مصادر رسمية مثل السجلات الرسمية، التقارير المكتوبة، القوانين،

الأنظمة، اللوائح، التعليمات، الخطابات الرسمية من جهات مختصة كمراكز المعلومات أو دوائر

الإحصائيات والتوصيات واللجان، الإستفسارات ... وغيرها، أو مصادر غير رسمية مثل الاتصالات

الشخصية مع ممن يعينهم القرار فيتأثروا أو يأترو فيه أو الاتصال غير الرسمي مع الرؤساء أو المرؤوسين

والزملاء، أما بالنسبة لطرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار فهي متعددة مثل الاتصالات الإدارية

الرسمية وغير الرسمية و قيام المدير متخذ القرار بتكليف عدد من الموظفين التابعين له بجمع المعلومات

المطلوبة محددًا لكل منهم البيانات التي عليه أن يجمعها، وذلك حتى يضمن الحصول عليها أو تكليف

موظف كفؤ بمهمة جمع البيانات، أو إعتماد المدير على نفسه في جميع البيانات اللازمة لاتخاذ قراراته، إن

أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو

<sup>1</sup> منعم زميرير الموسوي، **اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)**، الطبعة الأولى، دار البازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص15.

<sup>2</sup> صفاء لشهب، **نظام التسيير وعلاقته باتخاذ القرار**، رسالة مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة

أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 17.

جمع معلومات خاطئة أو وجود معلومات كثيرة جدا لا علاقة لأكثرها بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع.<sup>1</sup>

### ثالثا- إختيار البدائل

يقصد بذلك إعداد قائمة بالبدائل المتاحة التي يتم الإختيار بينهما وذلك من أجل اتخاذ القرار المطلوب حيث تتم عملية الإختيار على أساس ترتيب البدائل حسب أوزان المعايير المحددة لكل بديل ويفوز ذلك البديل الذي يسجل أعلى وزنا من بين المعايير الأخرى.<sup>2</sup>

إن عملية البحث عن البدائل وإيجاد الحلول ليس بالعملية لأي منظمة، فإذا كان على سبيل المثال سبب تدني حجم المبيعات هو قدم السلعة بحيث أصبح الطلب عليها قليل وأن الإدارة وجدت أن لا بد من تحديث السلعة وعملية التحديث تحتاج إلى الآلات الحديثة وخبرات فنية مدربة جديدة، وهذه كلها تحتاج إلى رأس مال كبير والمؤسسة ليس بإمكانها أن تحصل على مثل هذه الآلات أو الأيدي الدرية لعدم وجود رأس مال فإنه لا بد أن تنتظر إلى حلول أخرى.<sup>3</sup>

### رابعا- إختيار البديل المناسب

تتم في هذه المرحلة تقييم البدائل التي تم الحصول عليها ويمكن هنا الإستفادة من التعديلات الضرورية عليها لكي يتسنى إختيار الأفضل منها وهذه التعديلات ربما تجعل إمكانية تنفيذ البديل الذي سيتم إختياره ممكنا.<sup>4</sup>

يتم مقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب لكل بديل على حدى وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب كالتالي:<sup>5</sup>

- ✓ ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية، ويساعد على تخفيض تكاليف التشغيل؛
- ✓ تساند الإدارة العليا، ويشارك فريق العمل في إعدادة؛
- ✓ يوفر في الوقت ويحقق الهدف من تطبيقه، وأن يكون بسيط في التطبيق وسهل في الفهم.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 158.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 51.

<sup>3</sup> علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 23.

<sup>4</sup> منعم زميرير الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>5</sup> بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 363.

- تتلخص المعايير التي يتم استخدامها في عملية إختيار البديل المناسب لحل المشكلة فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ عدد وأهمية الأهداف التي يحققها بديل معين، أيضا مدى إتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وسياساتها وخططها؛
  - ✓ المنفعة أو المكاسب التي يتم تحقيقها، بالإضافة إلى درجة المخاطرة المتوقعة من البديل؛
  - ✓ كفاءة البديل، ومدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية؛
  - ✓ المعلومات المتاحة عن الظروف المحيطة بالبديل، والتوقيت المطلوب لتنفيذ البديل.

#### خامسا- تنفيذ القرار

هي المرحلة التي تحدد حسم الموقف النهائي لمتخذ القرار بخصوص معالجة المشكلة حيث كلما كانت مراحل هذه العملية تشير بشكل منتظم وطبقا للمواصفات القياسية المحددة فإن القرار المتخذ سوف يكون مثاليا وبالتالي يعكس الصفة الإبداعية في هذه العملية بشكل عام، أن يكون المدير مبدعا في اتخاذ القرار وتكون قراراته ناجحة وذات نتائج قياسية في نتائجها، فإن ذلك يعود إلى أنه يستغل ما يتمتع به من إمكانيات ومؤهلات إبداعية يتم تسخيرها لصالح متخذ القرار.<sup>2</sup>

ومعنى هذه المرحلة هو وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، والتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها:<sup>3</sup>

- ✓ اقتناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل، وتوفير الموارد الكافية لتنفيذه؛
- ✓ واقعية الحل ودقته، وإختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ.

#### سادسا- متابعة وتقييم القرار

ينبغي على المدير بعد تنفيذ القرار ومتابعته يأتي التقييم لهذا القرار فهذه خير وسيلة لمعرفة جدوى القرار وكلنا نتعلم من أخطائنا السابقة كي نطور قابليتنا للمستقبل وهذا للتعرف على أي خلل سواء كان في عملية صناعة القرار أو أثناء التنفيذ لأن هذا يساعد على تصحيح الموقف برمته باتخاذ قرار جديد أن لم يكن القرار الموجود ثم حقق الهدف المنشود أو على الأقل إنقاذ ما يمكن إنقاذه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 364.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>4</sup> باسم الحميري، *مهارات إدارية*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 72، 73.

## المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرار الإدارية، وإن استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب، وتنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى أساليب تقليدية وأساليب علمية، وهي كما يلي:

## أولاً- الأساليب التقليدية

هناك عدة أساليب تقليدية لاتخاذ القرار وحل لمشكلات نذكر منها ما يلي: <sup>1</sup>

**1. اتخاذ القرار بالفطرة:** حيث يتم اتخاذ القرار بالفطرة، والخبرة، والإحساس الشخصي حيث يظهر السجلات التاريخية قائمة طويلة للإنجازات التي حققتها قرارات فطرية اتخذها ورؤساء القبائل والملوك والقادة معتمدين فيها على البصيرة والمؤثرات الوجدانية، وهكذا نجد أن هذه القرار أعتمدت على التقديرات الشخصية، ذكاء، خبرة، إحساس وكذا المؤثرات الفطرية للقائد متخذ القرار فهو يتخذ قراره دون أن يسفر كيف ولماذا.

**2. اتخاذ القرار بالدراسة والتحليل (المحاولة والخطأ):** في هذا الأسلوب القائم عن الحقائق وتجميع المعلومات وتنظيم الأفكار للوصول من الأساليب إلى النتائج، ويعمل على إيجاد علاقات تفسير الظاهرة المشاهدة، ومن ثم يتم عزل وتحديد المشكلة بطريقة تقديرية، وبعد ذلك يتم تحليلها، وعلى ضوء نتائج التحليل يتم الإختيار إما باستخدام المؤشرات الشخصية أو بتقليد الغير.

**3. اتخاذ القرار بالمزج بين الإحساس والدراسة:** فالقائد يجمع بين نمطي اتخاذ القرار بالفطرة (أي اعتماده على الخبرة والإحساس الشخصي)، واتخاذ القرار بالدراسة والتحليل، فهو لا يتمسك بأحد الأسلوبين على حساب الآخر، ومنه فهو يلجأ للوصول إلى القرار المناسب بمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العلمية ويستبعد الحلول التي تثبت التجربة عدم سلامتها إلى أن يتوصل للقرار المناسب.

**4. العصف الذهني:** وهذا الأسلوب أو الطريق هي عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركين في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تحقق هذه أو تحل المشكلة وهذا الأسلوب عادة يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطوير حول عديدة بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل.

## ثانياً- الأساليب العلمية

سيتم عرض فيما يلي أهم الأساليب والنظريات العلمية التي يرى أغلب كتاب الإدارة أنها تسهم في ترشيد اتخاذ القرار والتي تتمثل فيما يلي: <sup>2</sup>

**1. بحوث العمليات:** أزدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار بعد الحرب العالمية الثانية، وأستهدفت إستخدام تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الإحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية

<sup>1</sup> محمد عبد السلام، *الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال*، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص 150.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 151.

بقصد تحقيق الهدف المطلوب، وتعني بحوث العمليات مدى تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق النتائج.

**2. نظرية الاحتمالات:** وهذا الأسلوب العلمي يقوم على أساس استخدام الاحتمالات في بناء النماذج الرياضية للتحقيق من درجات عدم التأكد وكذلك المخاطرة.

**3. أسلوب شجرة القرار:** ترجع جذور شجرة الاحتمالات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرار والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، ومن أهم الوسائل التي تساعد المدير في سلسلة التأثيرات سواء في فهمه النظام أو التنبؤ بتأثير قراراته في المستقبل، استعمال أسلوب شجرة القرار الذي يقوم على افتراض مؤداه أن أي حالة إنتقالية يترتب عليها مظهران تأثير فردي، وحالة جديدة أو موقف به مشكلة إختيار.<sup>1</sup>

**4. نظرية المباريات:** يستخدم هذا الأسلوب عند وجود أكثر من منافس حيث يفترض وجود تضارب مصالح فيما بينهما ويستخدم كل واحد فيهم النماذج الرياضية والأسلوب العلمي الصحيح لتعظيم أرباحه عن طريق استخدام أفضل الإستراتيجيات أو مزيج منها.

**5. أسلوب التحليل الحدي:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي يستعين بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرار، ويهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المحققة عن هذه البدائل مستخدماً في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة.<sup>2</sup>

**6. أسلوب دراسات الحالات:** يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرار، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم، ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصوير الحلول البديلة لها إستناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرار الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 190.

<sup>2</sup> علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 60.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 200، 201.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي قد تتخذ، فإن العوامل المؤثرة فيها تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية داخل المؤسسة وبعضها خارج المؤسسة وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- عوامل البيئة الخارجية:** وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة بل أن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع، والظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين؛

✓ التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛ بالإضافة إلى العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج، ودرجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق؛

إن هذه العوامل تترتب على إدارة المؤسسات قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس مصلحتها دائماً، فمثلاً إذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو ذات طابع سياسي أو اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الرشيد في اتخاذ القرار الحكومية المبنية على معيار اقتصادي، إلا أن ذلك لا يعني أن لا يقوم صانعو القرار الإدارية وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام إجراءات القرار لا يمكن إعتماها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المؤسسة بالحسبان.

**2- عوامل البيئة الداخلية:** وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها في ما يلي:<sup>3</sup>

✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد، وعدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛

✓ درجة المركزية، وحجم المؤسسة ودرجة إنتشارها الجغرافي، بالإضافة إلى درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة، بالإضافة إلى مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة، والقرار التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 230.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 231.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 232.



### 3- عوامل شخصية ونفسية: هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري

ومتخذ القرار ومستشاريه الذين يشاركونه في صنع القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما كالتالي:<sup>1</sup>

✓ **عوامل نفسية:** فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص منها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به

وأثره في اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة إختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

✓ **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية وقدرة متخذ القرار، فالقرار يعتمد على المميزات الفردية والشخصية

للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، وعليه تشكل عمليات إختيار الأفراد وتدريبهم عامل

مهم في نوعية القرار المتخذ في التنظيم.

### 4- عوامل ظروف القرار: يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرار السليمة في

الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرار

بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار في

ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة وهناك عوامل أخرى

تعتبر مؤثرة في اتخاذ القرار تتمثل في:<sup>2</sup>

✓ **تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغط على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة

أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية

التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه

سرعة البدء في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.

✓ **تأثير أهمية القرار:** كلما زادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق

الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:<sup>3</sup>

• عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير؛

• كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول

عليه نتيجة هذا القرار مرتفعاً؛

• الوقت اللازم لاتخاذها، فكلما ازدادت أهمية القرار أحتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة

بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

<sup>1</sup> محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>3</sup> كاسر نصر منصور، أساليب الكمية لاتخاذ القرار الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 38.

## المطلب الرابع: معوقات وعوامل فعالية اتخاذ القرار

يتم التطرق في مضمون هذا المطلب إلى معوقات اتخاذ القرار مع تبيان عوامل فعاليتها.

## أولاً- معوقات اتخاذ القرار

يواجه متخذ القرار في الحياة العملية عدداً من المعوقات التي تحد من قدرته على اتخاذ القرار بالشكل المطلوب، ويمكن ذكر هذه المعوقات فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ نقص المعلومات وعدم دقتها وحدائتها وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها وتعدد الجهات التي تشترك في اتخاذ القرار، وطول الإجراءات وتعقدها والإزدواجية والتضارب في القرار؛
- ✓ ضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة لذا موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص؛ بالإضافة إلى فقدان التنسيق وغياب نظم الاتصال الفعال مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرار التي تتخذ من قبل الأقسام والوحدات التابعة للمؤسسة الواحدة؛
- ✓ عدم الإهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية وتردد بعض متخذي القرار في المبادرة والمواجهة الجزئية للمشاكل والظروف العصبية والحرجة؛
- ✓ طغيان الإعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمؤسسات والتي تؤدي بدورها إلى عدم الإلتزام بالموضوعية في اتخاذ القرار؛
- ✓ عدم مرونة اللوائح والقوانين والتعليمات المعمول بها في المناسبات حيث أن هذه اللوائح صيغت في ظروف معينة، ومناسبة لذلك الوقت، بالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب مع التطورات والمستجدات الحاصلة؛
- ✓ ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرار؛ والمركزية الشديدة وعدم التفويض في اتخاذ القرار مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين.

<sup>1</sup> عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره في فعالية القرار الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص

## ثانيا- عوامل زيادة فعالية اتخاذ القرار

- يمكن زيادة فاعلية اتخاذ القرار بالإعتماد على أساليب وطرق عملياتية من خلال تتبع الخطوات المنطقية والعملية في اتخاذ القرار، دون إهمال نوع القرار والعوامل المؤثرة عليه، وأخرى معلوماتية تتعلق بالمعلومات والبيانات والتقنيات الواجب توافرها ونذكرها فيما يلي: <sup>1</sup>
- ✓ الإعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة اتخاذ القرار، ذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار؛
  - ✓ الإعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في اتخاذ القرار وهذا ما يتم تحقيقه من خلال الإعتماد على الأساليب الكمية والمندمجة؛
  - ✓ الإعتماد على الإبداع والتفكير الخلاق لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية؛ إضافة إلى إعتماد الأسلوب الجماعي لتعميم الفائدة والإستفادة من خبرات جميع الفئات المتخصصة؛
  - ✓ القرار لا ينتهي بتنفيذه مما يجب متابعة مدى تحقيقه لنتائج من خلال الإعتماد على مؤشرات للمراجعة وتقييم الأداء وإجراء التعديلات اللازمة؛
  - ✓ التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة عند اتخاذ القرار حتى تكون القرار واقعية وذلك بإستغلال كافة البيانات والمعطيات الدقيقة والكافية حول هذه الظروف؛
  - ✓ إعتماد المؤسسة على التكنولوجيا المتوفرة والملائمة لظروفها الخاصة والمتمثلة في الأجهزة والبرمجيات التطبيقية الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة في البيانات والمعطيات وكيفية استخدامها لتحقي زيادة في فاعلية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> اسمهان خلفي وفلاحي صالح، بور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص ص 49، 50.

### المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار

تعتبر عمليات إتخاذ القرار محور الأنشطة الإدارية في منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها ومن أهم ما يمارسه المديرون في هذه المؤسسات بمختلف مستوياتهم الإدارية، لذلك يعتبر موضوع إتخاذ القرار بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الفرد والإدارة.

#### المطلب الأول: مساهمة الأجهزة والبرمجيات في اتخاذ القرار

##### أولاً- مساهمة الحاسوب في اتخاذ القرار

يعد الحاسوب أحدث وأهم وسيلة في حفظ ونقل المعلومات وهو من أبرز مظاهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصرنا الحالي، لما له من قدرة على معالجة البيانات وإستخلاص النتائج التي يحتاجها متخذ القرار ومستخدم البيانات وذلك من خلال إتباع مجموعة من الأوامر والتعليمات، حيث يتميز الحاسوب بالسرعة في تنفيذ التعليمات والقدرة على التخزين وكفاءته العالية في نقل المعلومات ودقة النتائج والمخرجات، كما يتميز أيضا بالمرونة من حيث تحمل عبئ أكبر في حالة النمو السريع دون الحاجة إلى زيادة العنصر البشري، إضافة إلى قلة الأخطاء أو إنعدامها إذا أحكمت الرقابة على مدخلاتها، مع مراعاة عنصر التكلفة على إعتبار أن تكلفة الحصول على المعلومات بإستخدام الحاسوب نقل بكثير عن تكلفة الحصول عليها يدويا، إضافة إلى إعداده وإنجازه العديد من المهام الإدارية في وقت قصير بعد أن كانت تستغرق وقت وجهد كبيرين، وكذا تخزين الوثائق التي يتم إنجازها فيما يخص أعمال المؤسسة وأخيرا تسهيل عملية الاتصال بقواعد البيانات عن طريق منظومة الشبكات الموصولة بهذا الجهاز.<sup>1</sup>

إن دور الحاسوب في تحليل المعلومات الكثيرة فعال وهام، ليس فقط في السرعة والدقة المتناهيتين، بل أيضا في طريقة برمجة بعض المشاكل التي أصبح الحاسوب له الحق في اتخاذ القرار عند حصول المؤشرات المحددة في البرنامج كطبع لأمر الشراء عند وصل مستوى المخزون للمادة الأولية مستوى إعادة الطلب وبصورة أوتوماتكية.<sup>2</sup>

##### ثانيا- مساهمة البرمجيات في اتخاذ القرار

تعتبر البرمجيات الكيان المعنوي للحاسوب، لما تحتويه من برامج للتخاطب والتفاهم والاتصال بين جهاز الحاسوب والشخص المستغل له، وهذه البرامج بدور كبير في تسهيل التعامل مع هذه الأخيرة حيث يقوم الفرد بكتابتها وتأخذ حيزا في ذاكرة الحاسوب لا يستطيع العمل بدونها، فالبرمجيات بكل أنواعها وحتى

<sup>1</sup> سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 467، 468.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، الطبعة الثانية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005، ص 62.

الجاهزة منها تساعد مستخدميها على تنظيم الملفات وتخزينها في قواعد البيانات متعددة واسترجاعها عند الطلب مما يساعد على اتخاذ القرار. كما تقدم البرمجيات خدمات متعددة على غرار توفير أدوات ووسائل خاصة تساعد في تحليل ومراجعة كل الوثائق في وقت قصير إضافة إلى حماية وطباعة ومعاينة وحفظ كل الملفات وكذا القدرة على مشاركة المستندات، علاوة على المساهمة في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم تقارير ذات جودة عالية من خلال تجنب الأخطاء الإملائية.<sup>1</sup>

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض البرمجيات تمكن من إيصال المعلومات في الوقت المناسب مما يضمن اتخاذ قرار سليم، بالتالي إن وجود البرمجيات الجاهزة التي يتم استخدامها لتنفيذ مختلف الأعمال تؤدي إلى سهولة اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثاني: مساهمة شبكات الاتصال في اتخاذ القرار

#### أولاً: مساهمة شبكة الأنترنت في اتخاذ القرار

يعتبر الأنترنت مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم ويمكن المستخدمين من هذه الشبكة سواء في المؤسسات، أو عند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات، أو المشاركة في ملفات فهي تعتبر أكبر مزود لمختلف أنواع المعلومات للمنظمات والأفراد في الوقت الحاضر لها من خلال الحصول على ميزة تنافسية، بمعنى قدرة أكبر على توجيه الإنتاج نحو الكمية المطلوبة إمكانية عرض خدمات عديدة والدخول للمنافسة بالسعر بدلاً من المنافسة بالخدمة، إضافة إلى تخفيض كبير في الوقت اللازم للحصول على المعلومات، وهذا يساعد المديرين على اتخاذ القرار واستخدام نظام فعال يساهم في جعل المعلومات قادرة على إشباع حاجات المستخدمين بأكثر قدر ممكن، والاقتصاد في التكلفة من خلال واجهة واحدة لكل البرمجيات والخدمات ويظهر ذلك وضاحاً من خلال الاقتصاد في زمن التدريب اللازم، ومن خلال دمج موارد معلومات متعددة والإستفادة منها بشكل كامل.<sup>2</sup>

في الأخير يمكن القول أن الأنترنت هي وسيلة تربط بين المؤسسات والأفراد المتواجدين في أماكن مختلفة عبر العالم، بطريقة لا تسمح أي شبكة أو تكنولوجيا أخرى إذ تعتبر وسيلة لإستغلال المعلومات

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 17.

<sup>2</sup> عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرار الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 1، فلسطين، 2 يناير 2005، ص 163.

والإجابة عن الأسئلة المعقدة، وهي تقضي كذلك على القيود الزمانية والمكانية وتعتبر كأداة تساعد في اتخاذ القرار.

### ثانيا- مساهمة شبكة الأنترنت في اتخاذ القرار

تعتبر شبكة المؤسسة الداخلية الأنترنت قاعدة إنطلاق بحثية لقاعدة بيانات المؤسسة، وذلك من خلال إستخدام بروتوكولات وتكنولوجيا الأنترنت وتعتبر شبكة خاصة بالمؤسسة أو شركة تمكن المستخدمين الموجودين فيها، من الإستفادة من خدمات الشبكة ولا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة أو الشركة من الإستفادة من خدمات هذه الشبكة، كما أن الأنترنت تسمح للمؤسسة أن تكون على اتصال بشبكة الأنترنت دون أن تتأثر بالمشاكل التي يسببها المستخدمون من الخارج بسبب الوصول إلى المعلومات الخاصة داخل شبكة المؤسسة من خلال كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرار، والحصول على المعلومات في الوقت اللازم أو فور حدوث الحدث المتعلق بها، كما تمكّن هذه الشبكة داخل المؤسسة تخفيض التكاليف والمساهمة في تنسيق وإدارة عمليات المنشأة وزيادة قدرتها التنافسية، إضافة إلى الدور الذي تلعبه التطبيقات المعلوماتية كحجز البيانات، العملية أو معالجة النماذج، أدوات المحاكاة، المساهمة تكون في عرض الخدمات إلى أكبر عدد من المستخدمين وبأقل تكلفة، وبهذا فإن شبكات الأنترنت تساعد على اتخاذ القرار المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران النسبي للمعلومات المتوفرة في الشبكة، كما يمكن لشبكة الأنترنت أن تستخدم في عمليات التكوين عن بعد، بث القوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة كما يهدف إستخدام شبكة الأنترنت إلى العمل على اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة وبالتالي يمكن النظر إليها على أنها شبكة محلية تستخدم ونطلق عليها تكنولوجيات وتطبيقات الأنترنت.<sup>1</sup>

إن شبكة الأنترنت تصمم خصيصا للإستخدام الخاص بأعضائها والعاملين بها، فهي تقدم العديد من المؤسسات الأعمال التي تزيد من فعاليتها ومرونتها في العمل، هذه الشبكة تساعد في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب تشغيل قاعدة البيانات لتزويد الأفراد والمديرين بالملخصات والتقارير اليومية، وهذا يساعد في كفاءة عملية الاتصال واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

### ثالثا- مساهمة شبكة الإكسترنات في اتخاذ القرار

تعتبر الإكسترنات شبكة أنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي، وجدت قصد الإستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي، أي لتوفير السهولة والسرعة مع الأطراف الخارجية عن المؤسسة من موردين، زبائن، وتنظيمات حيث تستخدم كذلك تطبيقات شبكة الأنترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات.

<sup>1</sup> سارة كنزة بوحسان، مرجع سبق ذكره، ص ص 47- 48.

<sup>2</sup> مراد شلبيية ووائل أبو مغلي، مقدمة إلى الشبكات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 14.

تستخدم شبكة المؤسسة الخارجية الإنترنت تكنولوجيا الإنترنت لإتاحة فرص نفاذ المحكم والمحدد لشركاء المؤسسة من الموردين والزبائن إلى شبكة المؤسسة، وتستخدم الشبكة طرق الحماية لمنع محاولات الدخول غير الشرعية إلى ملفات وبرامج ونظم قواعد الشبكة، حيث تساهم الإنترنت في زيادة فعالية الأعمال و سرعة التنسيق والاتصال بين الفروع بالتالي اتخاذ قرارات ذات جودة،<sup>1</sup> وكذا العمل على إختيار الإدارة الجدية والتي تقوم بإدارة شبكة الإنترنت بشكل فعال من خلال إستراتيجية معينة لجذب الموظفين ذوي الخبرة العالية وذلك بوضع الحوافز معينة كأجور عالية وغيرها لتأمين بناء شبكة قوية تخدم كل أصحاب المصالح وتعمل على وضع قرارات صائبة في المستقبل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مساهمة المهارة والخبرة في اتخاذ القرار

#### أولاً- مساهمة المهارة في اتخاذ القرار

تعتبر المهارة عن مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكيات المؤسسة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة، ومع التحولات التي نتجت عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عالم الأعمال والتي غيرت وجهات النظر إتجاه المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها الأعمال والمهام وبطبيعة الحال مهارات العاملين (الفنية والإنسانية والتنظيرية)، من أجل الإستجابة لهذا التطور والتحول الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى البحث على قوة عاملة بمهارات جديدة تمتلك التفكير الناقد والأفعال (العمل)، والقدرة على الإبداع والتعاون (فرق العمل) بإعتبارهم السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة، وإعتبار فرق العمل العامل الفاصل ضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تساعد هذه الأخيرة في تفعيل هذا النمط في العمل وربطه بشبكات المعلوماتية مما يسهل تناقل وتراسل المعلومات والأفكار بسلاسة ويسر، بالتالي من أجل النهوض بأفراد ذو مهارات عالية وجب التعليم وجعله في مقدمة متطلبات تطور العاملين في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا من أجل مساعدة المستويات العليا داخل المؤسسة على فهم ما يحدث وبالتالي توفير قدر عالي من المعلومات التي تساعد في الأخير متخذي القرار في اتخاذ قرارات صائبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خيضر مصباح إسماعيل الطبطبي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 38.

<sup>2</sup> عباس لحر، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل عمل الأفراد وتطوير أداء منظمات الأعمال المعاصر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الجزائر، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر، ص 18.

<sup>3</sup> خلفاوي شمس ضيات، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص ص 11-15.

## ثانيا- مساهمة الخبرة في اتخاذ القرار

يعد المورد البشري من أهم مكونات تقنيات المعلومات، إذ يوصف بأنه تراكم معرفي في أذهان العاملين في المؤسسة، وتسهم هي الأخرى على توفير المهارات البشرية ذات كفاءة عالية بإعتبارها المحرك الرئيسي لأي قوة داخل المؤسسة وتقاس من خلال تفوق المؤسسة بما تملكه من معلومات وخبرات والمحافظة على مستوى تفوقها من خلال تدريب الأفراد وتكوينهم وهذا ما يسمح بتوفير معلومات تكون لازمة لاتخاذ القرار، إن الموارد البشرية ذات الخبرة تعتبر موجودات ذكية تسهم في وضع القرار، تحديده ودراسته واتخاذ القرار بطريقة مناسبة من خلال الخبرة التي يتم اكتسابها عن طريق الممارسة من جهة والتدريب من جهة أخرى، إضافة إلى ذلك فهي تساهم في الحفاظ على مستوى متفوق من أداء المؤسسة من حيث نوعية الأداء مما يعزز وضعها التنافسي لأنها تكون قادرة على الإستجابة بشكل دائم ومستمر ويحقق التكيف مع بيئة العمل.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: مساهمة قاعدة البيانات في اتخاذ القرار

تعتبر قاعدة البيانات عن مجموعة من البيانات والمعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة خزن البيانات من أجل إسترجاعها وقت الحاجة ويجب أن تضم الهياكل الأساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع إحتياجات المؤسسة وتسمح بالوصول إليها وإستخدام قاعدة البيانات تساعد على اتخاذ القرار في الوقت والدقة المناسبين وإنشاء التقارير بسهولة كما تساعد أيضا في:<sup>2</sup>

- ✓ توفير الأمن والحماية للبيانات من الدخول الغير مسموح لهم، وقد تتنوع الحماية البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى أكثر تعقيدا؛
- ✓ القدرة على إستخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات؛
- ✓ القدرة على تكامل المعلومات المخزنة في نظام قاعدة البيانات مرتبة ضمن هيكل منطقي موحد في إطار العلاقات المنطقية ثابتة بين الكيانات المختلفة التي تمثلها هذه البيانات مما يسمح القدرة على تكامل البيانات المخزنة في ملفات مختلفة والتي تربطها علاقات منطقية ومن ثم تلبية إحتياجات المستخدمين من البيانات؛
- ✓ التحكم والرقابة من خلال إجتياز وتدقق البيانات وفحصها عبر شبكات الاتصال إنطلاقا من مصادر توليدها ومرورا بتلك الشبكة وإنتهاءا كمعلومات جاهزة أمام متخذي القرار؛

<sup>1</sup> يسرى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 329.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 19.



- ✓ تعد قاعدة البيانات من بين أهم التسهيلات التي تعتمد عليها نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتحتوي قاعدة البيانات على ملفات العاملين وهذه الملفات تتضمن معلومات خاصة بإسم العامل ورقم ضمانه وصنف الوظيفة التي يمارسها، وغالبا ما تستخدم المؤسسات قاعدة البيانات المترابطة التي يتم بموجبها تخزين المعلومات في ملفات متعددة، ولقد ساعدت قاعدة البيانات على تطوير أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، إذ أنها ذات قدرة عالية على التخزين، إضافة إلى أنها تساعد في وضع برامج التدريب والتعويضات التي يسهل الوصول إليها وحسب الحاجة كما أن تعتبر أداة أساسية تساعد في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>
- ✓ تقليص تكرار البيانات وذلك لوجود علاقات منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة سرعة المعالجة والحصول على المعلومات؛
- ✓ توفير الأمن وحماية البيانات من الدخول الغير مسموح لهم، وقد تنتوع الحماية من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيدا؛
- ✓ القدرة على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

<sup>2</sup> عدنان عواد الشوايكة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

## خلاصة

إن اتخاذ القرار يكتسي أهمية بالغة بغض النظر عن الإطار الذي يمارس فيه نشاطاته، حيث يعرف بأنه عملية إختيار بديل من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعليه فإن اتخاذ القرار يعد عملية هادفة مرنة؛ شاملة؛ تحليلية، ولقد حظي هذا الموضوع بإهتمام بالغ في الفكر الإداري من خلال نظرياته سواء الكلاسيكية؛ السلوكية والمعاصرة، كما توجد عدة أنواع لاتخاذ القرار تبعا لمعيار التصنيف المعتمد سواء حسب الجهة أو القائمين بها أو طبيعة الموقف لاتخاذ القرار، كما تتميز أغلب الكتابات الفكرية لاتخاذ القرار بكونها عملية مترابطة وممنهجة ومتسلسلة بدءا من تحديد وتحليل المشكلة إلى غاية تنفيذ القرار وتقييمه ومتابعته، في حين له أساليب متعددة لاتخاذ القرار سواء التقليدية على غرار العصف الذهني أو الحديثة منها بحوث العمليات ودراسة الإحتمالات، كما أنه يجب التأكد من وجود عوامل معينة مؤثرة على اتخاذ القرار سواء الخارجية منها أو الداخلية، مما يشكل معوقات ترتبط أساسا بنقص وعدم دقة المعلومات إلى جانب عدم تفويض السلطة، الأمر الذي يقتضي على المؤسسات توفير عدة عوامل لزيادة فعالية القرار المتخذ بما يعود عليها بنتائج إيجابية دون إهمال مواردها البشرية وأهدافهم.

**الفصل الثالث: واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات  
والاتصال ودوره في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية  
للزجاج بالطاهير**

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات**

## تمهيد

لقد تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف العناصر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال واتخاذ القرار وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي تم التنقل إلى الميدان وإسقاط المعارف النظرية على الواقع العملي وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية - بالطاهير -

من هذا المنطلق سيتم التطرق من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وشرح الهيكل التنظيمي الخاص بها بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما تم التطرق إلى عرض المحاور المكونة لإستبانة وفي الأخير تم عرض وتحليل نتائجها وإختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعة.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث يتم تقديم الشركة محل الدراسة من خلال إبراز مراحل تطورها ونشأتها وعرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي للشركة.

#### المطلب الأول: نشأة الشركة محل الدراسة

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج عام 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير وهي شركة عمومية ذات أسهم "SPA-EPA" وسميت فيما بعد "ENAVA" برأس مال قدره 500.000.000 دج، ويمكن ذكر أهم مراحل الشركة زمنيا إلى ثلاث مراحل هي كالتالي:<sup>1</sup>

#### أولاً- مرحلة النشأة 1982 - 1987

أبرم عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية "SUIS" والشركة الفرنسية "TECHNIP" سنة 1982 و ذلك لإنجاز وحدة زجاج السيارات الأمامي بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، تم إنجاز المشروع بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وأنطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1887.

#### ثانياً- مرحلة التوسع 1987 - 1996

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، وتتمثل فيما يلي:

✓ **وحدة جديدة للزجاج الأمني:** زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف، زجاج مقاوم وغيرها من أنواع الزجاج الأخرى أنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى "TAN GLASS".

✓ **وحدة جديدة للزجاج السائل:** وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج متمثلة في الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب، حيث انطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم إستيعاب السوق الكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب.

✓ **وحدة الإنتاج ومعالجة المواد الأولية:** تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل رمل السيلين، أندرلومي، ونشاط الوحدة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل أنجزت من طرف شركة (TAN GLASS) وانطلقت سنة 1994.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

### ثالثا - مرحلة الاستقلال مند 1997

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997 حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج كما هو موضح في الملحق رقم (01).

**1- المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا وتتجلى مهامه فيما يلي:<sup>1</sup>

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب؛
- تمثيل الشركة في المحافل والشركات الدولية بالإضافة إلى إصدار القرارات والأوامر إمضاء الوثائق الخاصة بالشركة.

✓ **السكرتارية:** وهي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة و ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف وتحرير المراسلات، بالإضافة إلى استقبال وإرسال الفاكس واستقبال و تحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

✓ **مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة من خلال مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم والقيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة، وإنجاز مختلف التقارير والعمل على تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.

✓ **مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو وتمثل مهامه في تطبيق سياسة الجودة بالشركة، وتسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.

✓ **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، وأهم وظائفه إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.

✓ **المدقق الداخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى مهمة مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير بالإضافة إلى مهام أخرى.

<sup>1</sup> المرجع السابق.

✓ **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام، يتولى مهمة إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين كمهنة رئيسية له.

✓ **المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة كمهنة رئيسية له.

✓ **المسؤول التجاري:** وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة، بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجيات الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات.

✓ **مسؤول التسويق:** يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة، طرق التوزيع.<sup>1</sup>

**2- مديرية الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسمين القسم الأول يتمثل في قسم الإسناد والمشتريات والمكلف بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل، حيث ينقسم القسم الثاني بدوره إلى فرعين يتمثلان في فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية واللذان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد.

**3- مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين ومراقبة التسيير من خلال الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة وتوفير اللوازم المالية والإدارية كالورق، بالإضافة إلى الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها والعمل على تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

**4- مديرية الاستغلال:** تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية هي وحدة الزجاج السائل، وحدة الزجاج الأمني وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية.

**5- مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، و تتمثل مهامها في الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين الأجور، تسيير المستخدمين، متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف، الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إمداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقا للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من ما يلي:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية؛

- مسير المستخدمين؛

-مسؤول الأجور والخدمات الإجتماعية ومراسل الضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> المرجع السابق.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الشركة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض لأهمية الشركة الإفريقية للزجاج وإبراز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

#### أولاً- أهمية الشركة محل الدراسة

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطوير اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعدد لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لـزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة. كما تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في المجال الجغرافي وفي المجال الصناعي فإن مادة الزجاج بمختلف أنواعها تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.

#### ثانياً- أهداف الشركة محل الدراسة

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تنمية صناعة الزجاج في الجزائر؛
- ✓ تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني لمواد الزجاج في قطاع البناء وقطاع صناعة و تركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية؛
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي؛
- ✓ العمل على تصدير المنتجات وإدخالها إلى السوق الدولية؛
- ✓ تحسين رأس مال الشركة؛
- ✓ المساهمة في ترقية السوق الوطني؛
- ✓ تدعيم منتوج الزجاج و فتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

<sup>1</sup> المرجع السابق.



يتم التطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى تصميم أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة ذلك من حيث الصدق والثبات، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة والعملية التي تتم هنا يطلق عليها بإسم المعاينة ويتم تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على باقي أفراد المجتمع.

يضم مجتمع الدراسة مجموع العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير - والبالغ عددهم 263 عامل، موزعين على الفئات الوظيفية التالية 40 إطار، 33 عامل تأهيل، 190 عامل تحكم، حيث تم حصر العينة في 72 عامل لتتوب في مميزاتها وخصائصها عن مجتمع الدراسة، حيث تم إختيار العينة قسدياً من فئة إطار وعامل تأهيل.

وقد تم الإعتماد على أسلوب العينة غير عشوائية القصدية أو الهدفية وهي تلك العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، أو في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup>، من مميزات هذه العينة أنها لا تتضمن تكلفة إختيار العينة وتعد الأكثر ملائمة لبحث حالات معينة بالإضافة إلى أنها تزيد من إمكانية التعميم لأنواع معينة من عناصر المجتمع<sup>2</sup>. على ضوء ذلك تم إسترجاع 69 إستبانة من أصل 72، وبعد فحصها تم إلغاء 4 إستبانات لعدم إستكمال الإجابة على العبارات وعليه فإن عينة الدراسة بلغ عددها 65 إستبانة كلها صالحة للدراسة.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

يتم التطرق في هذا المطلب إلى تصميم الإستبانة من خلال المحاور المكونة لها، بالإضافة إلى دراسة صدق وثبات الاستبانة.

#### أولاً- تصميم الاستبيان

تعتبر الإستبيان الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بناء على طبيعة البيانات المراد تجميعها والتي تتعلق بمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج،

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد - المراحل - التطبيقات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 96.

<sup>2</sup> خليل أحمد محمود لبد، تقويم بعض الإجراءات المنهجية المستخدمة في رسائل الماجستير المقدمة لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية بغزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص مناهج وطرق تدريس، قسم التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005، ص 14.

وإنطلاقاً من فرضيات الدراسة والمعلومات المتحصل عليها تم ضبط المصادر المكونة للإستبانة ووضع العبارات المناسبة لكل محور في شكل بسيط وواضح. وعليه فقد أشتملت الإستبانة على جزئين هما كالآتي:

- **الجزء الأول:** يتضمن هذا الجزء من الإستبانة البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من حيث الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي إضافة إلى الفئة الوظيفية وسنوات الخبرة، وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS).

- **الجزء الثاني:** ويتعلق بواقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالشركة الإفريقية للزجاج، ويقاس بـ 29 عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي كالآتي:

1- بعد الأجهزة والبرمجيات تم قياسه بـ 08 عبارات من (01 إلى 08).

2- بعد شبكات الاتصال تم قياسه بـ 07 عبارات من (01 إلى 07).

3- بعد المهارة والخبرة تم قياسه بـ 07 عبارات من (01 إلى 07).

4- بعد قواعد البيانات تم قياسه بـ 07 عبارات من (01 إلى 07).

- **الجزء الثالث:** ويتعلق باتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج، ويقاس بـ 24 عبارة مرقمة من (01 إلى 24).

تمت هيكلة الإجابة على عبارات الإستبانة وفقاً لمقياس "ليكرث" الخماسي ذو الدرجات الخمسة المتدرجة بين (موافق بشدة: +5) و(غير موافق: +1).

وللحكم على المؤشرات الإحصائية ولتحديد الفئة التي يصنف ضمنها الوسط الحسابي تم وضع حدود دنيا وعليا لمقياس "ليكرث" وهذا بحساب ما يلي:

- **المدى:** يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة في المقياس وبحسب وفق العلاقة الآتية:<sup>1</sup>

$$R = \text{Max} - \text{Min} \quad \text{وعليه} \quad R = 5 - 1 = 4$$

- **طول المدى:** يتمثل في العلاقة النسبية بين المدى وعدد الفئات والذي يمثل المدى / عدد الفئات، وتحسب وفق العلاقة التالية:<sup>2</sup>  $L = R/C$  ومنه  $L = 4/5 = 0.8$  حيث: C تمثل عدد الفئات

كما يتم إضافة تلك القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة أي:  $1.8 = 1 + 0.8$ ، وعليه تتحدد فئات المقياس كما في الجدول الموالي.

<sup>1</sup> أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، مصر، 2007، ص ص 45، 46.

<sup>2</sup> عدنان بن ماجد عبد الرحمن بري وآخرون، مبادئ الإحصاء و الاحتمالات، الطبعة الثالثة، عمادة شؤون المكتبات، السعودية، 1997، ص 23.

الجدول رقم (1.3): جدول التوزيع لمقياس ليكرث الخماسي

الفئة	[1.80-1]	[2.6-1.80]	[3.40-2.6]	[4.2-3.40]	[5-4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: مريم عبد الهادي، *اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي*، شهادة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2015، ص 68.

ثانياً - إختبار صدق وثبات الاستبانة

من خلال هذا العنصر سيتم دراسة وإختبار صدق وثبات الإستبانة.

1- إختبار صدق الإستبانة: سيتم اختبار صدق الإستبانة للتأكد من أنها تقيس ما صممت لأجله باستخدام نوعين من الإختبارات هما كالآتي.

✓ الصدق الظاهري للإستبانة

للتحقق من صدق محتوى الأداة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص. الملحق رقم (02)

حيث تم توزيع عدة نسخ منها لإبداء الرأي حول مدى وضوح ومناسبة الفقرات لمحتوى أداة الدراسة، ومدى ملائمتها وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وعلى ضوء ذلك تم دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وإجراء معظم التعديلات بالإعتماد على توصياتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم وآرائهم المتعلقة بتعديل وتصحيح محتوى بعض الفقرات من حيث أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم وحذف بعض العبارات ودمج أخرى لتصبح ملائمة وإعتبار أن التعديلات التي تم القيام بها المشار بمثابة الصدق الظاهري للأداة وبذلك أعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله وبالتالي أصبحت الإستبانة في صورتها النهائية. الملحق رقم (03)

ونظراً لأن الصدق الظاهري يعتبر غير كافي لدراسة صدق أداة الدراسة وجب القيام أيضاً بالصدق البنائي من خلال إستخدام معامل الارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات.

✓ الصدق البنائي

من أجل التأكد من الصدق البنائي للإستبانة تم حساب معامل الارتباط R بيرسون وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه، والجدول أدناه يبين ذلك.

1- معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

الجدول رقم (2.3): معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.685**	0.000	16	0.733**	0.000
2	0.655**	0.000	17	0.745**	0.000
3	0.592**	0.000	18	0.717**	0.000
4	0.704**	0.000	19	0.713**	0.000
5	0.616**	0.000	20	0.626**	0.000
6	0.630**	0.000	21	0.689**	0.000
7	0.608**	0.000	22	0.634**	0.000
8	0.590**	0.000	23	0.670**	0.000
9	0.582**	0.000	24	0.685**	0.000
10	0.548**	0.000	25	0.688**	0.000
11	0.526**	0.000	26	0.693**	0.000
12	0.476**	0.000	27	0.689**	0.000
13	0.629**	0.000	28	0.620**	0.000
14	0.713**	0.000	29	0.697**	0.000
15	0.688**	0.000			

\*\* مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss .

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وتتراوح ما بين (0.476 و 0.697) وأن أغلب مستويات الدلالة أقل من 0,05، مما يبين دقة الإتساق الداخلي لهذه العبارات. الملحق رقم(04)

2- معامل إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني الخاص باتخاذ القرار

الجدول رقم (3.3): معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور اتخاذ القرار بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.628**	0.000	13	0.588**	0.000
2	0.655**	0.000	14	0.809**	0.000
3	0.620**	0.000	15	0.724**	0.000
4	0.532**	0.000	16	0.784**	0.000

0.000	0.795**	17	0.000	0.757**	5
0.000	0.704**	18	0.000	0.646**	6
0.000	0.821**	19	0.000	0.608**	7
0.000	0.765**	20	0.000	0.684**	8
0.000	0.729**	21	0.000	0.725**	9
0.000	0.732**	22	0.000	0.703**	10
0.000	0.720**	23	0.000	0.609**	11
0.000	0.704**	24	0.000	0.602**	12

\*\* مستوى الدلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وتتراوح ما بين (0.532 و 0.809) وأن أغلب مستويات الدلالة أقل من 0,05، مما يبين دقة الإتساق الداخلي لهذه العبارات. الملحق رقم(05)

## 2- ثبات الاستبانة

يعتبر إختبار ثبات الإستبانة مهما، خصوصا وأنه من الممكن أن يكون صادقا لكن لا يتسم بالثبات ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وحساب معامل الثبات الكلي.

### الجدول رقم (4.3): معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة

الرقم	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	29	0.958	ممتاز
محور اتخاذ القرار	24	0.959	ممتاز
معدل الثبات الكلي	53	0.974	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss .

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الإستبانة مناسبة لقياس المتغيرات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما قيمته 0,958، وهذا ما يدل على أن الاستبانة ذو درجة ممتازة، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير اتخاذ القرار ما قيمته 0,959، وعليه يمكن القول قيم ألفا كرونباخ جاءت ممتازة، ما يدل على أن إجابات العاملين تتمتع بدرجة ممتازة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للإستبانة ما قيمته 0.974 لعدد العبارات المقدر بـ 53، وعليه فإن هذه الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من

الثبات. الملحق رقم(06)

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من الإستبانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، قد تم تحليل البيانات المجمعة وإحتساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS): " وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب، ونتيجة الصعوبة التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات".<sup>1</sup> ويمكن التعرض لأساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسطات والانحراف المعياري، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معاملات الارتباط، وسيتم عرضها كما يلي:

**1- التكرارات والنسب المئوية:** تمت الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات محاور الإستبانة.<sup>2</sup>

**2- المتوسط الحسابي:** يعد من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما لوصف القيمة المتوسطة، والمتوسط الحسابي لمجموعة من القيم هو تلك القيمة التي لو اتخذتها كل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة هي نفس مجموع القيم الأصلية ويمكن التعبير عنه وفق الصيغة الحسابية التالية:<sup>3</sup>

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{n}$$

حيث: n: مجموع أفراد العينة.

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة.

**3- الإنحراف المعياري:** يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية يهدف إلى توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، ويكون هناك تركيز في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوسط الحسابي أو إنخفاض تشتت كلما أقتربت قيمته من الصفر، ويحسب وفق الصيغة التالية:<sup>4</sup>

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i x_i^2}{n} - \bar{x}^2}$$

<sup>1</sup> محمد بلال الزعيبي وعباس الطلافحة، *النظام الإحصائي SPSS*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 12.

<sup>2</sup> شاطر توفيق، *أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية*، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 160.

<sup>3</sup> طويطي مصطفى ووعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية (منظور إحصائي)، متاح على الرابط: <http://www.univ-bouira.dz/fr/index.php/cours/category/701-Sciences%20Economiques?download=4597>;

<sup>4</sup> سوفي نبيل، *دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي*، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 138.

4- إختبار توزيع ستودنت ( $t$ ): إن هذا الإختبار يشبه إختبار التوزيع الطبيعي من حيث كونه متماثلا حول متوسط قيمته صفر وأحادي المنوال، ولكن شكل التوزيع يختلف بإختلاف حجم العينة التي تعتمد عليها قيمة المتوسط، لذلك توجد عائلة من توزيعات الإختبار ستودنت بحسب حجم العينة، وهذه التوزيعات تكون أكثر انبساطا من التوزيع الطبيعي، مما يتطلب أن تكون قيم إختبار ستودنت الحرجة عند مستوى دلالة معين أكبر من القيم الحرجة للدرجات المعيارية المناظرة لها وخاصة في حالة العينات الصغيرة، وبحسب وفق ما يلي:<sup>1</sup>

$$t = \frac{\bar{x} - u_0}{\sqrt{\delta/n}}$$

حيث أن:  $t$  : قيمة إختبار توزيع ستودنت المحسوبة

$\bar{x}$  : قيمة متوسط العينة.

$u_0$  : قيمة متوسط المجتمع.

$\frac{\delta}{n}$  : الخطاء المعياري لمتوسط المجتمع.

5- معامل الارتباط بيرسون  $R$ : هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة و متانة العلاقة الإرتباطية الخطية بين الظاهرتين المدروستين  $(x, y)$  و ذلك بالصيغة التالية:

$$R_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{n\delta_x\delta_y}$$

إن هذا المعامل يعطي فكرة عن العلاقة الإرتباطية بين  $(x, y)$  فيما إذا كانت عكسية أم طردية من خلال إشارة المعامل حيث الإشارة الموجبة تعبر عن العلاقة الطردية أما السالبة عن العلاقة العكسية، أيضا قويتها أم ضعفها حيث كلما أقترب من  $\pm 1$  كلما كانت العلاقة قوية والعكس كلما ابتعدنا عن  $\pm 1$  كلما ضعفت العلاقة.<sup>2</sup>

6- مقياس كوهن  $Cohen$ : وهو أحد المقاييس التي تعتمد على الفرق المعياري بين متوسطي درجات مجموعتين وتعني الفرق بين متوسطي درجات المجموعتين التجريبية والضابطة مقسوماً على الإنحراف المعياري لأي من المجموعتين شريطة التجانس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، الجودة والتخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات المصرفية باستخدام النماذج الرياضية والإحصائية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 110.

<sup>2</sup> طويطي مصطفى ووعيل ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>3</sup> ليد محمود أحمد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 27.

7- معامل Cronbach's Alpha : تعتبر هذه الطريقة من أفضل طرق قياس الثبات الداخلي لقائمة الأسئلة حيث تعمل على قياس ارتباط بين أسئلة الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية، أو الارتباط بين بنود السؤال ذاته والذي يقيس خاصية معينة في الإستبانة حيث يحسب بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^n \delta_i^2}{\sum_{i,j} \delta_{ij}^2} \right]$$

حيث أن: k: يمثل عدد الأسئلة أو عدد بنود السؤال.

$\delta_i^2$ : يمثل تباين البنود الخطأ العشوائي.

$\delta_{ij}^2$ : يمثل التباين المشترك بين البند i والبند j.

حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ عادة بين 0 و 1 فإذا كان للأسئلة معامل ألفا قريب من الواحد كانت بنود السؤال متماسكة داخليا أو كانت الأسئلة التي تقيس نفس الخاصية عالية الارتباط والعكس بالعكس، فحينما يقترب المعامل من الصفر يكون التماسك والارتباط منخفض مما يعني قلة الثبات.<sup>1</sup> ويعتبر المقياس ضعيفا إذا كانت قيمة  $\alpha$  أقل من 0.6، ومقبولا إذا وقعت قيمة  $\alpha$  بين (0.6 و 0.8)، ويعتبر جيدا وممتازا إذا كانت قيمة  $\alpha$  تقع بين (0.8 و 0.9).<sup>2</sup>

8- معامل التحديد  $R^2$ : يسمى أيضا معامل التفسير إذ هو مؤشر إحصائي يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغير في المتغير التابع وتتراوح قيمته بين  $0 \leq R^2 \leq 1$  ويمكن إيجاد معامل التحديد وفقا للصيغة التالية:

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{Y}_I - \bar{Y})^2}{\sum (Y_I - \bar{Y})^2}$$

إن هذا المعامل يعطي فكرة عن تأثير المؤشر x على المؤشر y مقارنة بالعوامل الأخرى المؤثرة في y أيضا وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة x بـ y حيث كلما كانت قيمة  $R^2$  قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة قوية والنموذج المقترح واقعي وجيد، وإذا كان  $R^2 = 1$  هذا يعني أن تباين القيم الفعلية هو نفسه تباين القيم التقديرية وبالتالي فإن القيم التقديرية هي نفسها القيم الفعلية.<sup>3</sup>

9- معامل تحليل التباين الأحادي ANOVA: تم وضعه لمعرفة الفروق بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة.

10- إختبار Tukey: يستخدم للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss.

كما تم الإستعانة بالرسوم البيانية المتمثلة في أساسا في الدائرة النسبية.

<sup>1</sup> طويطي مصطفى ووعيل ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

<sup>2</sup> Joseph A. Gliem and Rosemary R. Gliem, Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales, Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education , 2003, P87.

<sup>3</sup> طويطي مصطفى ووعيل ميلود، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 82.



## المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات

يتم التطرق في هذا الجزء إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور البيانات الشخصية والوظيفية وكذا العبارات الخاصة بمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمحور الخاص باتخاذ القرار، إضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة.

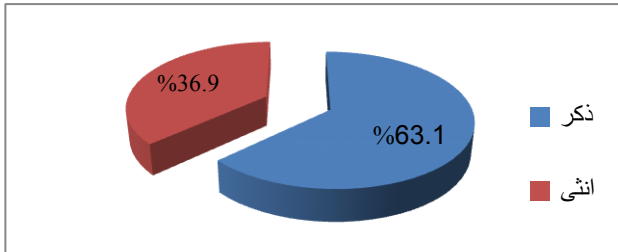
### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتم عرض البيانات المتعلقة بالخصائص والمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي إضافة إلى الفئة الوظيفية وسنوات الخبرة.

#### الملحق رقم (07)

#### 1- متغير الجنس: يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم(1.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم(5.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	41	63.1
أنثى	24	36.9
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات Spss.

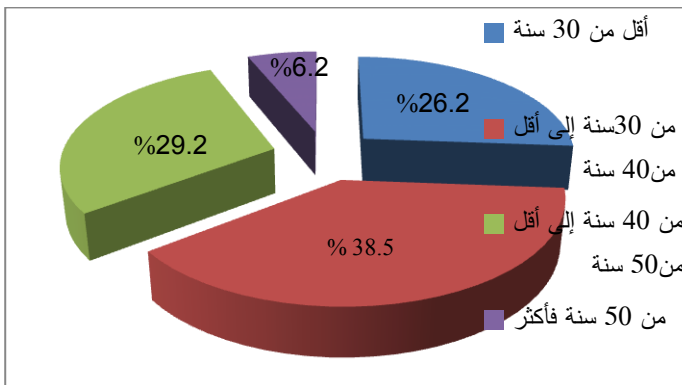
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل المبين أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بعدد قدره 41 فردا أي ما نسبته 63.1% في حين بلغ عدد الإناث 24 أي بما يوافق نسبة 36.9%، وعليه فنسبة الذكور تجاوزت نسبة الإناث بما نسبته 26.2% هذا يرجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي لا يشترط وجود قوة بدنية.

#### 2- متغير السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم(2.3): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات Spss.

الجدول رقم(6.3): توزيع أفراد العينة حسب السن

الجنس	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	17	26.2
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	25	38.5
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	19	29.2
من 50 سنة فأكثر	4	6.2
المجموع	65	100

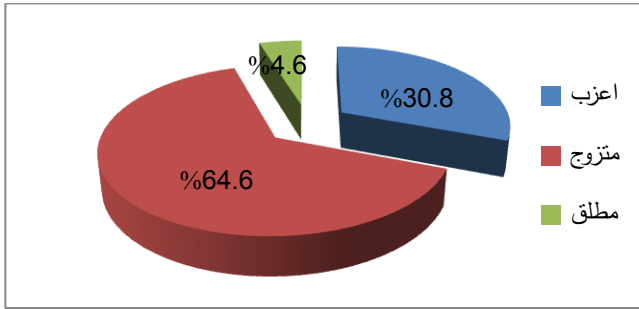
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن تصنيف أفراد العينة الذين تبلغ أعمارهم في الفئة من 30 إلى أقل من 40 هي الأعلى أي ما يمثل 25 فردا بما نسبته 38.5% ويرجع سبب هذا الإرتفاع إلى أن هذه الفئة هي الأكثر نشاطا في المؤسسة تليها نسبة 29.2% تمثل الفئة العمرية للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة بما يمثل 19 فردا، فيما بلغ عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 17 فردا بما نسبته 26.2% في حين تم تسجيل أقل نسبة ضمن الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر تمثلت 04 أفراد بنسبة 6.2% ويمكن تفسير هذا التوزيع إلى اعتماد المؤسسة بالدرجة الأولى على التوظيف الداخلي سياسة الترقية إضافة إلى التوظيف الخارجي بنسبة أقل.

### 3- الحالة العائلية: يبين كل من الجدول والشكل الموالى توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (7.3): توزيع العينة حسب الحالة العائلية الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	20	30.8
متزوج	42	64,6
مطلق	3	4,6
المجموع	65	100

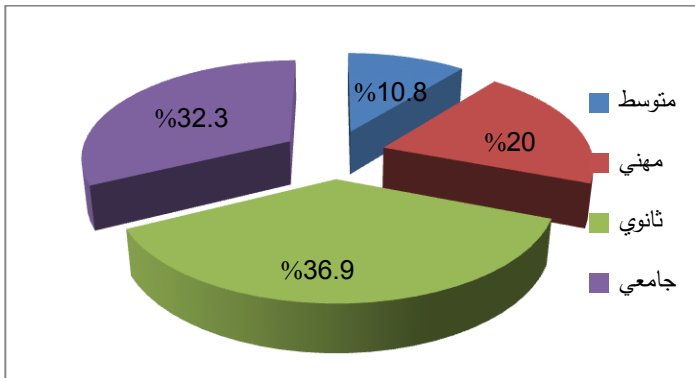
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن 42 فردا من عينة الدراسة متزوجون أي ما نسبته 64.6% فيما بلغ عدد العازبين 20 فردا ما يمثل نسبة 30.8%، أي أن أغلبية العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج متزوجون وهو مؤشر إيجابي يدل على الإستقرار النفسي والاجتماعي لأفراد عينة الدراسة.

### 4- متغير المستوى التعليمي: الجدول والشكل أدناه يوضحان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (8.3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة %
متوسط	7	10,8
تكوين مهني	13	20,0
ثانوي	24	36,9
جامعي	21	32,3
المجموع	65	100

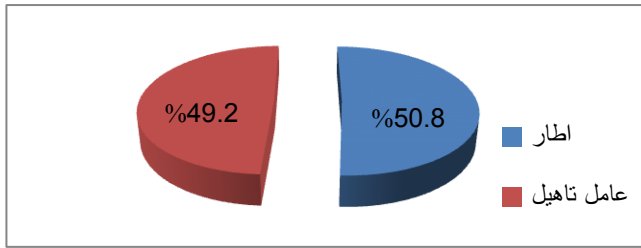
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال محتوى الجدول والشكل أعلاه يتبين أن أغلب أفراد العينة متحصلون على مستوى ثانوي وذلك بعدد قدره 24 فردا بما نسبته 36.9% كأعلى نسبة، تليها مباشرة المستوى الجامعي بعدد قدره 21 بنسبته 33.8%، في حين تم تسجيل نسب متقاربة بين مستوى التكوين المهني الذي قدر بـ 20% والمستوى المتوسط بنسبة 10.8%، وهذا راجع إلى بساطة بعض مهام العاملين بالشركة كما يتميزون بمستوى تعليمي نوعا ما مرتفع وهذا يعزى لطبيعة العمل الإداري، فالتوظيف في هذا المجال يكون بالدرجة الأولى على أساس الشهادة ذات التقدير العالي مما يسهل عليهم التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومسايرتهم لتطوراتها وبالتالي توفير موظفين متخصصين يمارسون الوظائف بكفاءة وفعالية.

5- متغير الفئة الوظيفية: يتوزع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية كما هو في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية الشكل رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة %
إطار	33	50,8
عامل تاهيل	32	49,2
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات Spss.

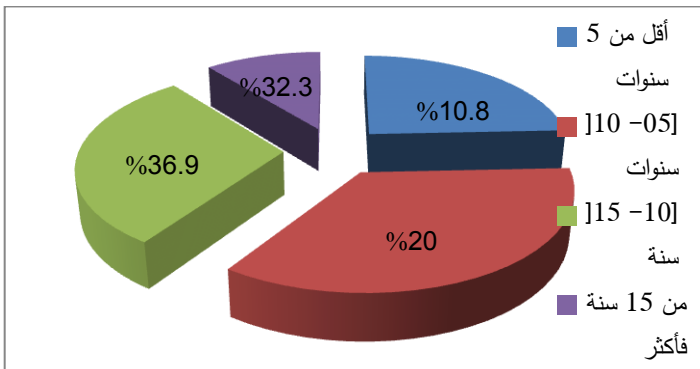
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة من الإطارات بما نسبته 50.8% تمثل 33 فردا، في حين احتلت المرتبة الثانية فئة عامل تاهيل بـ 32 فردا وبنسبة قدرت بـ 49.2%، وعليه يتبين أن الشركة تتميز بالتنوع في مستوياتها الوظيفية، حيث مثلت فئة الإطارات أكبر نسبة، وهذا راجع إلى ارتفاع المستوى التعليمي وأن الشركة تحتاج إلى أفراد ذوي قدرات وكفاءات عالية واعتبار هذا التوزيع متجانس ومنطقي ويتماشى وفقا لما هو موضح في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة محل الدراسة.

6- متغير سنوات الخبرة: يبين كل من الجدول والشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	18	27,7
5-10 سنوات	17	26,2
10-15 سنة	9	13,8
15 سنة فأكثر	21	32,3
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات Spss.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات Spss.

يوضح كل من الجدول والشكل السابقين أنه يوجد تقارب بين من تتراوح سنوات خبرتهم العملية من [05- 10] سنوات بـ 13 فرادا، وبين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من [10- 15] سنة ممثلين في 11 فرادا، حيث تمثل الفئتين ما نسبته 35.13% و 29.73% على التوالي، أما من تقدر سنوات خبرتهم العملية بأقل من 05 سنوات فهم يمثلون 09 أفراد بما نسبته 24.32% تعبر عن ملتحقين جدد، أما عدد الأفراد الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة فأكثر فقد بلغت 04 أفراد بنسبة 10.81%، وعليه فالشركة محل الدراسة تمتلك أفراد لديهم الخبرة نتيجة استقرارهم داخل الشركة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة لها كون أغلبية العمال لديهم خبرة طويلة مما ينعكس إيجابا على أدائها بشكل عام، وتعتمد بالدرجة الأولى وبنسبة أكبر على مخزون الكفاءات من الموظفين المتاح لديها من خلال تطبيق التوظيف الداخلي الذي يندرج في إطار المسار الوظيفي الخاص بهم، إضافة إلى الإعتماد وبنسب منخفضة على التوظيف الخارجي بما يمكن من الشركة محل الدراسة من الاستفادة من المؤهلات العالية للملتحقين الجدد بالعمل من فئة الشباب.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

من أجل عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها الإستبانة والخاصة بالمحور الثاني، الثالث، تم تفريغ البيانات المتعلقة بها من خلال استخدام وسائل المعالجة الإحصائية، حيث تم تقسيم إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسطات الحسابية إلى فئات وذلك إنسجاما مع مقياس "ليكرث" الخماسي التي بنيت عليه أداة الدراسة (الإستبانة)، وعليه ففئات المتوسطات الحسابية تتمثل في:

- 1- قيمة المتوسط الحسابي التي يتراوح مداها في المجال [1-2.60]: تعني مستوى منخفض.
- 2- قيمة المتوسط الحسابي التي يتراوح مداها في المجال [2.60-3.40]: تعني مستوى متوسط.
- 3- قيمة المتوسط الحسابي التي يتراوح مداها في المجال [3.40-5]: تعني مستوى مرتفع.

#### أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يتم التطرق في هذا العنصر إلى تفريغ، عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني للإستبانة، فهذه الإجابات تخص أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتمثلة في: الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، الخبرة والمهارة، قواعد البيانات، حيث يتم في هذا الصدد حساب كل من التكرارات والتعبير عنها بنسب مئوية إضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة العبارات ولكل بعد على حدى، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وترتيب كل منها حسب درجة الأهمية. الملحق رقم (08)

- 1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الأجهزة والبرمجيات: يتضمن بعد الأجهزة والبرمجيات 08 عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي.

الجدول رقم(11.3): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد الأجهزة والبرمجيات

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف	الوسط الحسابي	درجات المقياس					التكرارات والنسب	العبارات	الترقيم
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
3	مرتفع	1.17	4.02	3	8	2	24	28	تك	تتوفر المؤسسة على أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء العمل.	1
				4.6	12.3	3.1	36.9	43.1	%		
1	مرتفع	1.01	4.09	2	5	3	30	25	تك	تمتلك المؤسسة خطوط الهاتف.	2
				3.1	7.7	4.6	46.2	38.5	%		
2	مرتفع	1.12	4.09	3	5	5	22	30	تك	تمتلك المؤسسة جهاز الفاكس.	3
				4.6	7.7	7.7	33.8	46.2	%		
4	مرتفع	1.11	4	3	4	10	21	27	تك	تستعين المؤسسة في انجاز أعمالها على بعض البرمجيات ( Excel , Access, Word).	4
				4.6	6.2	15.4	32.3	41.5	%		
5	مرتفع	1.10	3.82	02	09	07	28	19	تك	تساعد البرمجيات المستخدمة في المؤسسة على المعالجة السريعة للبيانات.	5
				3.1	13.8	10.8	43.1	29.2	%		
6	مرتفع	1.05	3.77	02	09	06	33	15	تك	تسهل البرمجيات في المؤسسة على وصول وتداول المعلومات.	6
				3.1	13.8	9.2	50.8	23.1	%		
7	مرتفع	1.00	3.66	02	09	08	36	10	تك	تعمل المؤسسة على تحديث أجهزة الحاسوب لمواكبة التطورات التكنولوجية.	7
				3.1	13.8	12.2	55.4	15.4	%		
8	مرتفع	1.01	3.54	03	08	13	35	08	تك	تستخدم المؤسسة برمجيات بسيطة لتسهيل استخدامها من طرف الأفراد.	8
				4.6	12.3	20	50.8	12.3	%		
-	مرتفع	1.09	3.94	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي للبعد							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه يتبين أن متوسطات عبارات بعد الأول المتمثل في الأجهزة والبرمجيات قد تراوح ما بين القيمتين (3.53-4.09) فيما بلغ الوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة قدرها 3.94 وفق مقياس ليكرث الخماسي الواقع ضمن المجال [3.40-5]، مما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على

وجود بعد الأجهزة والبرمجيات بدرجة مرتفعة وكذا انحراف معياري قدره 1.09 بدرجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية، وعلى هذا الأساس جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وذلك بوسط حسابي بلغ 4.09، حيث عبر أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم وبدرجة مرتفعة على أن الشركة تمتلك خطوط الهاتف وذلك بنسبة تقدر بـ 46.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.01 الذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، هذا يدل على أن الشركة تعمل على توفير خطوط الهاتف من أجل تسهيل عملية الاتصال بين مختلف العاملين داخل الشركة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الانتقال بين الأقسام المختلفة.

- أما المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية فهي تخص العبارة (01) بمتوسط حسابي قدره 4.09، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على توفر الشركة لأجهزة الحاسوب اللازمة لأداء العمل وذلك بنسبة 43.1%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.17 ما يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع إلى سعي الشركة لتطوير أدائها و العمل في مختلف المكاتب وذلك من خلال العمل على توفير أجهزة الحاسوب اللازمة من أجل العمل على معالجة المعلومات والبيانات وتخزينها.

- في حين جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 4.02 وهو ما عبر عنه أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة على أن الشركة تمتلك جهاز الفاكس بنسبة تقدر بـ 46.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.12 ما يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة. ما يعني أن تمتلك جاز الفاكس للقيام بمختلف معاملاتها.

- كما جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية والترتيب وذلك بوسط حسابي بلغ 4، حيث عبر أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم وبدرجة مرتفعة على أن الشركة تستعين في إنجاز أعمالها على بعض البرمجيات ( Access, Word, Excel ) وذلك بنسبة تقدر بـ 41.5%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.18 الذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، ما يدل على أن الشركة لديها برمجيات ذات دقة عالية تساعد المديرين على أداء أعمالهم بسرعة ودقة.

- احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الخامسة من حيث الأهمية والترتيب حيث عبروا عن موافقتهم على أن البرمجيات المستخدمة في الشركة تساعد على المعالجة السريعة للبيانات بنسبة 43.1%، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.82 بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.10، الذي يعبر

عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا من أجل الاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق والمساعدة على الوصول السريع للمعلومات المطلوبة.

- أما المرتبة السادسة من حيث الترتيب والأهمية فهي تخص العبارة (06) بمتوسط حسابي قدره 3.77، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن البرمجيات في الشركة تسهل وصول وتداول المعلومات وذلك بنسبة 50.8%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.05، ما يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع إلى أن الشركة تسعى إلى توفير برمجيات ذات مستوى عالي من الدقة من أجل سهولة نقل المعلومات وسرعة وصولها بين الأفراد داخل الشركة.

- في حين جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة السابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.77 وهو ما عبر عنه أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة على أن الشركة تعمل على تحديث أجهزة الحاسوب للمواكبة التطورات التكنولوجية بنسبة تقدر بـ 55.4%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.00 ما يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، مما يعني أن الشركة تسعى إلى توفير الأجهزة المتطورة لتقديم الأداء الجيد بالاعتماد عليها وكذا مواكبة التطورات التي تحدث في العالم.

- جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية والترتيب وذلك بوسط حسابي بلغ 3.54، حيث عبر أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم وبدرجة مرتفعة على أن الشركة تستخدم برمجيات بسيطة لتسهيل استخدامها من طرف العمال وذلك بنسبة تقدر بـ 50.8%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.01 الذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة. وهذا راجع إلى قدرة الأفراد على التعامل وتسهيل تداول المعلومات والقدرة على فهمها والتحكم فيها.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد شبكات الاتصال: يتضمن بعد شبكات الاتصال من 07

عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي.

الجدول رقم(12.3): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد شبكات الاتصال

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	الترتيب
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
4	مرتفع	1.17	3.52	07	06	07	36	09	تك	تمتلك المؤسسة شبكة الانترنت ذات تدفق عالي.	1
				10.8	9.2	10.8	55.4	13.8	%		
7	متوسط	1.27	3.29	10	09	04	36	06	تك	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت للاتصال لربط كافة الأقسام المهمة ببعضها البعض.	2
				15.4	13.8	6.2	55.4	9.2	%		
6	مرتفع	1.17	3.42	05	12	08	31	9	تك	تتوفر المؤسسة على شبكة الإكسترنات للاتصال بباقي فروع المؤسسة ومتعاملها الخارجيين.	3
				7.7	18.5	12.3	47.7	13.8	%		
5	مرتفع	1.16	3.46	5	11	07	33	9	تك	يتم تبادل المعلومات والبيانات بسهولة بين الأقسام في المؤسسة من خلال شبكات الاتصال المتوفرة لديها.	4
				7.7	16.9	10.8	50.8	13.8	%		
3	مرتفع	1.10	3.55	05	8	06	38	8	تك	تعتمد المؤسسة على خدمة البريد الالكتروني.	5
				7.7	12.3	9.2	58.5	12.3	%		
2	مرتفع	1.16	3.63	04	10	06	31	14	تك	تستخدم المؤسسة أنظمة أمن لحماية شبكات الاتصال الخاصة بها(الانترنت، الانترنت، الإكسترنات).	6
				6.2	15.4	9.2	47.7	21.5	%		
1	مرتفع	0.97	3.83	01	07	10	31	16	تك	يسهل استخدام الشبكات في عملية التفاعل بين أقسام المؤسسة و متعاملها الخارجيين.	7
				1.5	10.	15.	47.	24.	%		
-	مرتفع	0.85	3.52	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي للبعد							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.



يتضح من خلال الجدول السابق يتبين أن متوسطات عبارات البعد الثاني المتمثل في شبكات الاتصال قد تراوح ما بين القيمتين (3.29-3.83) فيما بلغ الوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة قدرها 3.52 وفق مقياس ليكرث الخماسي ضمن المجال [3.40-5]، مما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على وجود بعد شبكات الاتصال بدرجة مرتفعة وكذا انحراف معياري قدره 0.85 بدرجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا بالإعتماد على متوسطاتها الحسابية وعلى هذا الأساس جاءت العبارة رقم(7) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية والترتيب، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.83، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة مرتفعة أن استخدام شبكات الاتصال يسهل عملية التفاعل بين أقسام الشركة ومتعاملها في الخارج بما نسبته 47.7%، فيما قدر الانحراف المعياري ما قيمته 0.97 يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة. وهذا راجع للدور الفعال و البارز لشبكات الاتصال في إحداث عملية التنسيق والتفاعل داخل أقسام المؤسسة ومختلف متعاملها سواء الداخليين أو الخارجيين.

- أما المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية فهي تتعلق العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي قدره 3.63، وهو ما تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن الشركة تستخدم أنظمة أمن لحماية شبكات الاتصال الخاصة بها بنسبة 47.7%، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.16 وهو يدل على درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بها والعمل على عدم تمكين الآخرين من التلاعب بالبيانات المخزنة أو قرصنتها بوضع برامج للحماية.

- في حين أحتلت العبارة رقم (5) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.55 حيث أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن الشركة تعتمد على خدمة البريد الالكتروني بنسبة 58.5%، فيما بلغ الانحراف المعياري 1.04 ما يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع في الأساس إلى اعتماد الشركة محل الدراسة على مجال الاتصال وتبادل المعلومات ونشرها بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها وإستعماله لتقليص من الوقت والمسافات.

- أما المرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم (1) من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.54 وهو ما عبر عنه أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة على أن الشركة تمتلك شبكة الانترنت ذات تدفق عالي بنسبة 55.4%، وبانحراف معياري قدره 1.01 الذي يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على امتلاك الشركة محل الدراسة لشبكة الانترنت وذلك لتسهيل عملية الاتصال داخل أقسام المؤسسة.

- أما العبارة رقم (4) فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية والترتيب حيث عبروا عن موافقتهم على أنه يتم تبادل المعلومات والبيانات بسهولة بين الأقسام في الشركة من خلال شبكات الاتصال المتوفرة لديها بنسبة 50.8%، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.42 بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.16، الذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع إلى أن الشركة تمتلك شبكات الاتصال التي تمكنها من أداء أعمالها بسهولة وقدرتها العالية على تبادل المعلومات داخل وخارج الشركة وكذلك رغبة العمال في التعلم والتطور لتسهيل اتخاذ القرارات.

- كما جاءت العبارة (3) في المرتبة السادسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.42، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن الشركة تتوفر على شبكة الإنترنت للاتصال بباقي فروع الشركة ومتعاملين خارجيين عالي بنسبة 47.7%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.17، ما يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل تتوفر الشركة على شبكة الاتصال الإنترنت من أجل إجراء مختلف معاملاتها مع الأطراف الخارجية، كما يضمن حماية مختلف شبكات الاتصال المتوفرة على مستوى المؤسسة وسهولة تدفق المعلومات بدرجة عالية.

- أما العبارة رقم (2) جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية والترتيب وذلك بوسط حسابي بلغ 3.29، حيث عبر أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم وبدرجة متوسط على أن الشركة تستخدم شبكة الإنترنت للاتصال لربط كافة الأقسام المهمة ببعضها البعض بنسبة 55.4%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.27 الذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة. وهذا يدل على أن الشركة تستخدم شبكة الاتصال الإنترنت من أجل ربط كافة أقسام الشركة الداخلية مع بعضها البعض.

**3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المهارة والخبرة:** يتضمن بعد المهارة والخبرة من 07 عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم(13.3): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد المهارة والخبرة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	الترقيم
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
1	مرتفعة	0.99	3.77	3	4	11	34	13	تك	تمتلك المؤسسة أفرادا لديهم مهارات عالية في استخدام الحاسوب.	1
				4.6	6.2	16.9	52.3	20	%		
4	مرتفعة	1.12	3.49	3	11	14	25	12	تك	تمتلك المؤسسة أفراد لديهم مهارات عالية في استخدام البرمجيات.	2
				4.6	16.9	21.5	38.5	18.5	%		
3	مرتفعة	1.09	3.65	5	4	12	32	12	تك	تتوفر المؤسسة على أفراد لديهم الخبرة على استخدام شبكة الانترنت.	3
				7.7	6.2	18.5	49.2	18.5	%		
2	مرتفعة	0.99	3.71	1	9	11	31	13	تك	تمتلك المؤسسة أفراد لديهم الخبرة على استخدام شبكة الانترنت.	4
				1.5	13.8	16.9	47.7	20	%		
5	مرتفعة	1.04	3.46	2	11	17	25	10	تك	تمتلك المؤسسة أفراد لديهم الخبرة على استخدام شبكة الإكسترنانت.	5
				3.1	16.9	26.2	38.5	15.4	%		
7	متوسطة	1.25	3.02	8	18	12	19	8	تك	لدى المؤسسة مبرمجين وخبراء لديهم القدرة على تطوير البرمجيات وتكييفها وفقا لما تحتاج إليه المؤسسة.	6
				12.3	27.7	18.5	29.2	12.3	%		
6	متوسطة	1.03	3.12	4	15	19	23	4	تك	تضم المؤسسة برامج تدريبية لتطوير مهارات أفرادها في استخدام الشبكات.	7
				6.2	23.1	29.2	34.4	6.2	%		
-	مرتفعة	0.85	3.45	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي للبعد							

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن متوسطات عبارات البعد الثالث المتمثل في المهارة والخبرة قد تراوح ما بين القيمتين (3.02-3.77) فيما بلغ الوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة قدرها 3.45 وفق مقياس ليكرث الخماسي ضمن المجال [3.40-5]، مما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على وجود بعد المهارة والخبرة بدرجة مرتفعة وكذا إنحراف معياري قدره 0.85 بدرجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا بالإعتماد على متوسطاتها الحسابية، وعلى هذا الأساس جاءت العبارة رقم(1) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية والترتيب، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.77، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أن الشركة تمتلك عمال لديهم مهارات عالية في استخدام الحاسوب بنسبة 52.3%، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 0.99 يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا ما يفسر حرص المؤسسة على تدريب العاملين لتمكينهم من استخدام الأجهزة المتاحة في المؤسسة.

- أما المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية فهي تخص العبارة (4) بمتوسط حسابي قدره 3.71، وهو ما تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن الشركة تمتلك أفراد لديهم الخبرة على استخدام شبكة الانترنت بما نسبته 47.7%، كما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 0.99 ما يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع على الأغلب إلى قيام الشركة بتوظيف عمال ذوي قدرات ومهارات عالية في استخدام الشبكة الداخلية الأنترنت.

- كما احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.65 حيث أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتوفر على أفراد لديهم الخبرة على استخدام شبكة الأنترنت بما نسبته 49.2%، وذلك بدرجة مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.09 ما يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع على الأغلب إلى قيام الشركة بتوظيف عمال ذوي قدرات ومهارات عالية في استخدام الشبكة العالمية الأنترنت.

- أما المرتبة الرابعة فهي متعلقة بالعبارة رقم (2) حيث سجل المتوسط الحسابي ما قيمته 3.49 والتي تدل على أن الشركة تمتلك عمال لديهم مهارات عالية في استخدام البرمجيات ذلك بنسبة 38.5%، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ 1.12، ويشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تشغيل العمال ذوي الكفاءات والمهارات العالية وتدريبهم لاستخدام البرمجيات المتاحة لديها من أجل تحسين اتخاذ القرار.

- في حين احتلت المرتبة الخامسة من حيث الترتيب والأهمية العبارة (5) بمتوسط حسابي قدره 3.46، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن الشركة تمتلك أفرادا لديهم الخبرة على استخدام شبكة الإكسترانت بما بنسبة 38.5%، وانحراف معياري قدر بـ 1.04، ما يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة. وهذا يدل في الأغلب على أن المؤسسة تعمل على استقطاب العمال ذوي الكفاءات والمهارات العالية وتدريبهم وتمكينهم لاستخدام البرمجيات المتاحة لديها.

- أما العبارة رقم (7) فقد احتلت المرتبة السادسة من حيث الأهمية والترتيب حيث عبروا عن موافقتهم على أن الشركة تضم برامج تدريبية لتطوير مهارات عمالها في استخدام شبكات الاتصال بما نسبته 34.4%، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.12 بدرجة متوسطة، حيث بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.03، الذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، مما يوضح أن الشركة تقوم بعملية التدريب والتنمية من أجل التطوير والتحسين في أداء العمال لديها.

- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية والترتيب وذلك بوسط حسابي بلغ 3.02، حيث عبر أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم وبدرجة متوسطة على أن الشركة لديها مبرمجين وخبراء لديهم القدرة على تطوير البرمجيات وتكييفها وفقا لما تحتاج إليه المؤسسة بنسبة 29.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.25 الذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع إلى امتلاك المؤسسة للعمال ذوي المهارات وخبرات باعتبارهم المحرك الرئيسي لأي قوة داخل المؤسسة من خلال الممارسة من جهة والتدريب من جهة أخرى.

#### 4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد قواعد البيانات: يتضمن بعد قواعد البيانات من 07

عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي.

الجدول رقم(14.3): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد قواعد البيانات

الترتيب	العبارات	النسب والنسب	درجات الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق				
1	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالأفراد لديها.	تك	12	25	12	13	3	3.46	1.14	مرتفع	2
		%	18.5	38.5	18.5	20	4.6				
2	قاعدة البيانات تمكن الأفراد من الوصول إلى البيانات في الوقت المناسب.	تك	9	25	16	13	2	3.40	1.05	متوسط	3
		%	13.8	38.5	24.6	20	3.1				
3	تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر للبيانات.	تك	5	26	17	12	5	3.22	1.08	متوسط	7
		%	7.7	40	26.2	18.5	7.7				
4	قاعدة البيانات توفر معلومات ملائمة للعمل.	تك	4	31	16	12	2	3.35	0.95	متوسط	4
		%	6.2	47.7	24.6	18.5	3.1				

5	تتميز قاعدة البيانات بالسرية.	تك	7	31	15	10	2	3.48	0.98	مرتفع	1
		%	10.8	47.7	23.1	15.4	31				
6	توفر قاعدة البيانات بالمؤسسة	تك	7	28	12	15	3	3.32	1.09	متوسط	5
	معلومات دقيقة عن العمل.	%	10.8	43.1	18.5	23.1	4.6				
7	تحتوي قاعدة البيانات بالمؤسسة	تك	6	31	11	12	5	3.32	1.12	متوسط	6
	على معلومات متنوعة.	%	9.2	47.7	16.9	18.5	7.7				
-	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي للبعد							3.36	0.92	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن متوسطات عبارات بعد قواعد البيانات تراوحت بين ( 3.48 - 3.22) وفق مقياس ليكرث الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (عبارات المحور 3.36) والانحراف المعياري (0.92) مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية وعلى هذا الأساس جاءت العبارة رقم(5) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية والترتيب، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.48، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أن قاعدة بيانات بالشركة تتميز بالسرية بنسبة 47.7%، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 0.98 يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على أن قاعدة البيانات بالشركة تتصف بالسرية في الاستخدام والمحافظة على أمن المعلومات داخل محيط المؤسسة.

- أما المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية فهي تتعلق العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي قدره 3.46، وهو ما يشير إلى أن الشركة تمتلك قاعدة بيانات خاصة بالعاملين لديها بنسبة 38.5%، وبمستوى موافقة مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري 1.14، وهو يدل على درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يؤكد أن المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات خاصة بالعاملين تمكنها من ترتيب البيانات والمعلومات الخاصة بكل الأفراد وتسمح لها بوضع كل عامل في المكان المناسب.

- أحتلت العبارة رقم (2) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.41 حيث أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن للمؤسسة قاعدة بيانات تمكن العاملين من التوصل إلى البيانات في الوقت المناسب بنسبة 38.5%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.05 ما يشير إلى درجة

تشنت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا إلى أن قاعدة البيانات المعتمدة بالشركة تتميز بالدقة والسرعة في استرجاع البيانات والمعلومات لمستخدميها وتتصف بسهولة الإستخدام وإمكانية التعلم.

- أما المرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم (4) من حيث الأهمية والترتيب، إذ سجل المتوسط الحسابي ما قيمته 3.35 والتي تدل على أن قاعدة بيانات بالشركة توفر معلومات ملائمة للعمل بنسبة 47.7 %، وبدرجة موافقة متوسطة، بانحراف معياري قدره 0.98 يشير إلى درجة تشنت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على أن الشركة تمتلك قواعد بيانات توفر معلومات ملائمة لإنجاز المهام الموكلة للعمال وكذلك إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها.

- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية والترتيب، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.32، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة متوسطة على أن قاعدة بيانات بالشركة توفر معلومات دقيقة عن العمل بنسبة 43.1 %، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.09 يعبر عن درجة تشنت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع إلى كون الشركة تعمل على توفير معلومات دقيقة وصادقة عن العمل و بالتالي قدرة الأفراد على التعامل معها عند عرضها.

- كما أحتلت المرتبة السادسة من حيث الترتيب والأهمية العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي قدره 3.32، وهو ما يشير إلى أن قاعدة البيانات بالشركة تحتوى على معلومات متنوعة بنسبة 47.7 %، بمستوى موافقة متوسطة، فيما بلغ الانحراف المعياري 1.12 وهو يدل على درجة تشنت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا ما يدل على أن للشركة قاعدة البيانات تحتوى على معلومات متنوعة يسهل التعامل معها وتبادلها ونشرها بسرعة بين مختلف العاملين في المؤسسة وبشكل يسمح لجميع العاملين الإطلاع عليها.

- أما المرتبة الأخيرة فهي تخص العبارة رقم (3) حيث سجل متوسطها الحسابي ما قيمته 3.51، وهي أدنى قيمة له مقارنة مع باقي عبارات المحور والتي تدل على أن الشركة تقوم بالتحديث المستمر للبيانات بنسبة 40 %، وبدرجة موافقة مرتفعة، بانحراف معياري قدره 1.08 والذي يشير إلى درجة تشنت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على أن البيانات التي تحصل عليها الشركة يتم تحديثها بإستمرار لضمان عدم تقادمها وبالتالي تحقيق الهدف المنشود منها.

**ثانيا- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور اتخاذ القرار:** يتضمن محور اتخاذ القرار 24 عبارة، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي. الملحق رقم (09)

الجدول رقم(15.3): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول محور اتخاذ القرار

الترتيب	العبارات	التكرارات والنسب	درجات الموافقة					موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الترتيب	مستوى الموافقة	الاتحاف المعياري	الوسط الحسابي
			موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق									
1	تتأكد من أن هناك بالفعل مشكلة واضحة يستوجب الأمر حلها.	تك %	10	31	15	7	2	3.62	0.97	مرتفعة	3	3	مرتفعة	0.97	3.62	
			15.4	47.7	23.1	10.8	3.1									
2	تتأكد من أن المشكلة تقع ضمن نطاق اختصاصك وحدود العملية.	تك %	9	32	11	9	4	3.51	1.09	مرتفعة	4	4	مرتفعة	1.09	3.51	
			13.8	49.2	16.9	13.8	6.2									
3	تجد صعوبة في التحري عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة.	تك %	9	23	17	13	3	3.34	1.09	متوسطة	19	19	متوسطة	1.09	3.34	
			13.8	35.4	26.2	20	4.6									
4	تتعرف على المشكلة من خلال الاتصال بجميع الأطراف المعنية لتحديد أبعادها.	تك %	8	32	13	8	4	3.49	1.06	مرتفعة	6	6	مرتفعة	1.06	3.49	
			12.3	49.2	20	12.3	6.2									
5	تقوم بتحديد أطراف المشكلة تحديدا دقيقا .	تك %	5	32	16	9	3	3.42	0.98	مرتفعة	15	15	مرتفعة	0.98	3.42	
			7.7	49.2	24.6	19.8	4.6									
6	تتأكد من توقيت وقوع المشكلة.	تك %	1	31	17	12	4	3.20	0.97	متوسطة	23	23	متوسطة	0.97	3.20	
			1.5	47.7	26.2	18.5	6.2									
7	تصنف المشكلة من خلال تحديد طبيعتها.	تك %	4	34	16	11	0	3.48	0.85	مرتفعة	7	7	مرتفعة	0.85	3.48	
			6.2	52.3	24.6	16.9	0									
8	تتعرف على درجة تعقيد المشكلة.	تك %	3	31	21	10	0	3.42	0.80	مرتفعة	14	14	مرتفعة	0.80	3.42	
			4.6	47.7	32.3	15.4	0									
9	تتعرف على نوعية الحل الأمثل لمواجهة المشكلة.	تك %	2	33	17	11	2	3.34	0.90	متوسطة	18	18	متوسطة	0.90	3.34	
			3.1	50.8	26.2	16.9	3.1									
10	تعمل على تحديد جميع البدائل المتاحة.	تك %	5	33	14	11	2	3.43	0.96	متوسطة	11	11	متوسطة	0.96	3.43	
			7.7	50.8	21.5	16.9	3.1									



20	متوسطة	0.97	3.32	2	12	19	27	5	تك	تواجه بطء في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة.	11
				3.1	18.5	29.2	41.5	7.7	%		
1	مرتفعة	1.03	3.77	2	19	15	24	5	تك	تتلقى صعوبات في تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.	12
				3.1	29.2	23.1	36.9	7.7	%		
24	متوسطة	1.02	3.18	5	12	16	30	2	تك	تقوم بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة .	13
				7.7	18.5	24.6	46.2	3.1	%		
21	متوسطة	1.14	3.25	5	14	13	26	7	تك	تقوم بعملية تقييم كل بديل على حدى لمعرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بكل بديل.	14
				7.7	21.5	20	40	10.8	%		
17	متوسطة	1.12	3.40	5	11	9	33	7	تك	تقوم بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة في حالة فشل الحلول السابقة.	15
				7.7	16.9	13.8	50.8	10.8	%		
22	متوسطة	1.16	3.25	7	11	11	31	5	تك	تحدد النتائج المتوقعة لكل بديل.	16
				10.8	16.6	16.6	47.7	7.7	%		
13	مرتفعة	1.08	3.43	5	7	16	29	8	تك	تستعين بأراء المتخصصين في طرح أرائهم إذا تطلب الأمر ذلك.	17
				7.7	10.8	24.6	44.6	12.3	%		
2	مرتفعة	0.92	3.63	3	4	14	37	7	تك	تقوم بوضع معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	18
				4.6	6.2	21.5	56.9	10.8	%		
12	مرتفعة	1.06	3.43	4	9	14	31	7	تك	تتعرف على إمكانية تنفيذ الحل البديل من خلال معرفة مدى توافر الموارد اللازمة لذلك.	19
				6.2	13.8	21.5	47.7	10.8	%		
10	مرتفعة	0.93	3.43	2	9	18	31	5	تك	تتعرف على ملائمة الظروف لتنفيذ البديل المقترح .	20
				3.1	13.8	27.7	47.7	7.7	%		
8	مرتفعة	1.00	3.48	3	9	13	34	6	تك	تتعرف على مدى استجابة المرؤوسين للبديل المقترح .	21
				4.6	13.8	20	52.3	9.2	%		

9	مرتفعة	1.00	3.45	4	7	15	34	5	تك	تتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المحددة للمشكلة.	22
				6.2	10.8	23.1	52.3	7.7	%		
5	مرتفعة	1.00	3.49	3	10	9	38	5	تك	تتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء.	23
				4.6	15.4	13.8	58.5	7.7	%		
16	مرتفعة	1.18	3.42	7	8	9	33	8	تك	تعمل على تقييم القرار المتخذ للتعرف على ما يحتويه من إيجابيات وسلبيات.	24
				10.8	12.3	13.8	50.8	12.3	%		
-	مرتفعة	0.77	3.42	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي للمحور							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن متوسطات عبارات محور أداء المورد البشري تراوحت بين (3.95) - (3.51) وفق مقياس ليكرث الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (عبارات المحور 3.76) والانحراف المعياري (1.15) مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية وعلى هذا الأساس جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية والترتيب، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.77، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على ان المؤسسة تتلقي صعوبات في تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل بنسبة 36.9%، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.03 يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع في الأغلب إلى تلقي الشركة لصعوبات في حصر المزايا والعيوب لكل بديل على حدا وذلك بسبب عدم دقة البيانات والمعلومات المجمعة عن كل بديل وبالتالي من الصعب الوصول إلى قرار مناسب وصائب.

- أما المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية فهي تتعلق العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي قدره 3.63، وهو ما يشير إلى على أن المؤسسة تقوم بوضع معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بنسبة 56.9%، بمستوى موافقة مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.92 وهو يدل على درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، مما يعني أن الشركة تقوم بوضع المعايير بالإعتماد على المنفعة أو المكسب المتوقع من كل بديل إضافة إلى مدى ملائمة البديل مع العوامل الخارجية.

- في حين احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.62 حيث أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أنه يجب التأكد على أنه هناك بالفعل مشكلة واضحة يستوجب حلها بنسبة 47.7%، فيما بلغ الانحراف المعياري أعلى قيمة له 0.97 ما يشير إلى درجة تشتت

مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تبحث عن المشكلة أو السبب الرئيسي الذي يتطلب اتخاذ القرار بشأنه.

- أما المرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم (2) من حيث الأهمية والترتيب، إذ سجل المتوسط الحسابي ما قيمته 3.51 والذي يدل على أنه يجب التأكد من أن المشكلة تقع ضمن نطاق اختصاصك وحدود العملية بنسبة 49.2%، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين قدر الانحراف المعياري ما قيمته 1.09، ويشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها أشخاص قادرين على مواجهة المشكلات والبحث عن الحلول الملائمة وهذا يكون من خلال دور وشخصية متخذ القرار داخل المؤسسة.

- كما جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية وذلك بوسط حسابي بلغ 3.49، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تتابع تنفيذ القرار لتصحيح الأخطاء بما نسبته 58.5%، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.00، الذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وذلك لمعرفة مدى جدوى القرار المتخذ والتعرف على أي خلل أثناء مرحلة تنفيذ القرار.

- أما المرتبة السادسة من حيث الترتيب والأهمية فهي تخص العبارة (4) بمتوسط حسابي قدره 3.49 وهو ما تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن التعرف على المشكلة يكون من خلال الاتصال بجميع الأطراف المعنية لتحديد أبعادها بنسبة 49.2%، كما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.06، وهو ما يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بعرض المشكلة على جميع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار مما يسهم في سهولة قبولهم لهذه القرارات.

- في حين جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة السابعة من حيث الأهمية والترتيب، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.48، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أن المشكلة تصنف من خلال تحديد طبيعتها بنسبة 53.2%، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 0.85 يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يتوقف على أن المؤسسة تتوقف على التشخيص الدقيق للمشكلة وتحديد المتغيرات المؤثرة فيها وكذا النتائج المترتبة عن وجودها.

- أما المرتبة الثامنة من حيث الترتيب والأهمية فهي تتعلق العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره 3.48، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تتعرف على مدى إستجابة المرؤوسين للبدائل المقترح بما نسبته 52.3%، وبمستوى موافقة مرتفعة، فيما بلغ الانحراف المعياري 1.00، وهو ما يدل على درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تحاول معرفة اقتناع العاملين بهذا البديل وأهميته بالنسبة لهم ومدى واقعية الحل ودقته.

- جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة التاسعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.45، حيث أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن المؤسسة تتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفق الخطة المحددة للمشكلة بما نسبته 52.3%، فيما بلغ الانحراف المعياري أعلى قيمة له 1.00 ما يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، ذلك من خلال معرفة مدى تنفيذ القرار بشكل منظم وطبقا للمواصفات القياسية المحددة في المشكلة وبالتالي القرار المتخذ يكون مثالي.

- أما المرتبة العاشرة فهي تخص العبارة رقم (20) من حيث الأهمية والترتيب، إذ سجل المتوسط الحسابي ما قيمته 3.43 والتي يدل على أن المؤسسة تقوم بالتعرف على ملائمة الظروف لتنفيذ البديل المقترح بنسبة 47.7%، وبدرجة موافقة مرتفعة، بانحراف معياري قدره 0.93 والذي يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، والذي يعني أن المؤسسة تقوم بدراسة الظروف المحيطة بها سواء كانت الداخلية أو الخارجية ومعرفة مدى ملائمة هذا البديل المقترح لاتخاذ القرار.

- كما جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الحادية عشرة من حيث الأهمية وذلك بوسط حسابي بلغ 3.43، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تعمل على تحديد جميع البدائل المتاحة بنسبة 50.8%، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 0.96 الذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع إلى أن الشركة تعمل أولاً على تحديد جميع البدائل المتاحة حول المشكلة ثم تقوم باختيار الأفضل من هذه الحلول الذي يساعد على اتخاذ القرار.

- أما المرتبة الثانية عشرة من حيث الترتيب والأهمية فهي تخص العبارة (19) بمتوسط حسابي قدره 3.43 وهو ما تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن المؤسسة تقوم بالتعرف على إمكانية تنفيذ الحل البديل من خلال التعرف على مدى توافر الموارد اللازمة لذلك بنسبة 47.7%، كما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.06 وهو ما يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على قيام المؤسسة بدراسة الإمكانيات والمؤهلات التي تمتلكها في ضوء التعرف على إمكانية تنفيذ الحل البديل.

- في حين جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الثالثة عشرة، حيث سجل المتوسط الحسابي 3.43، والتي تدل على أن المؤسسة تستعين بأراء المتخصصين في طرح أرائهم إذا تطلب الأمر ذلك بنسبة 44.6%، وبدرجة موافقة مرتفعة، بانحراف معياري قدره 1.08 يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع إلى إستعانة المؤسسة بالمختصين وذلك حسب حجم ودرجة تعقد المشكلة المطروحة أمام متخذ القرار.

- أما العبارة رقم (8) في المرتبة الرابعة عشرة من حيث الأهمية والترتيب، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.42، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أن الشركة تتعرف على درجة تعقيد المشكلة بنسبة 47.7%، فيما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 0.80 يعبر عن درجة تشتت مرتفعة

وتجانس منخفضة، وهذا ما يفسر قيام المؤسسة بتحديد حجم المشكلة من خلال جمع البيانات والمعلومات عليها لمعرفة درجة تعقيده.

- أما المرتبة الخامسة عشرة من حيث الترتيب والأهمية فهي تتعلق العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي قدره 3.42، وهو ما تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن المؤسسة تقوم بتحديد أطراف المشكلة تحديداً دقيقاً بنسبة 49.2%، في حين بلغ الانحراف المعياري أعلى قيمة له 0.98 وهو يدل على درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يعني أن الشركة تقوم بتحديد الأطراف الذين لهم علاقة بالمشكلة ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وهذا ما يساعد على إيجاد حل للمشكلة من أجل الوصول إلى اتخاذ القرار السليم.

- جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة السادسة عشرة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.42 حيث أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على أن المؤسسة تعمل على تقييم القرار المتخذ للتعرف على ما يحتويه من إيجابيات وسلبيات هذا القرار بما نسبته 50.8%، فيما بلغ الانحراف المعياري 1.18 ما يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، والذي يدل على أن المؤسسة تحاول جاهزة من أجل محاولة تصحيح وتجنب الأخطاء مستقبلاً والعمل على اتخاذ القرار المناسب وبالتالي الحفاظ على أداء المؤسسة ومنه الاستقرار والبقاء.

- أما المرتبة السابعة عشرة فهي تخص العبارة رقم (15) حيث سجل المتوسط الحسابي ما قيمته 3.45 ، والذي يدل على أن المؤسسة تقوم بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة في حالة فشل الحلول السابقة بنسبة 50.8% ، بدرجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري قدره 1.12، يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بجمع المعلومات أخرى للبدائل المتاحة تمكّنها من التوصل إلى وضع قرارات خاصة بالمؤسسة واختيار الأنسب منها.

- جاءت العبارة رقم (9) في الثامنة عشرة من حيث الأهمية والترتيب، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.34، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تتعرف على نوعية الحل الأمثل لمواجهة المشكلة بنسبة 50.8%، وبانحراف معياري قدره 1.40، والذي يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يفسر أن الشركة تحاول التعرف على نوعية الحل الأمثل المناسب لمواجهة المشكلة وتحديده ثم العمل على اختيار الحل الأمثل من بين الحلول.

- أما المرتبة التاسعة عشرة من حيث الترتيب والأهمية فهي تتعلق العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدره 3.34، وهو ما تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى متوسط على أن الشركة تجد صعوبة في التحري عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة بنسبة 35.4%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.48، وهو

يدل على درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يفسر أن المؤسسة تستعمل مختلف الأساليب المناسبة للبحث عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب.

- كما احتلت العبارة رقم (11) المرتبة العشرين من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.32 حيث أن أفراد العينة موافقون بمستوى متوسط على أن المؤسسة تواجه ببطء في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة بنسبة 41.5%، وانحراف معياري قدره 1.44، ما يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهو ما يعني أن المؤسسة تواجه مشكلة حصر البدائل واختيار أنسبها وهذا بسبب مشاركة الأفراد في وضع الحلول.

- أما المرتبة الواحدة والعشرون فهي تخص العبارة رقم (14) حيث سجل المتوسط الحسابي ماقيمته 3.25 والتي تدل على أن المؤسسة تقوم بعملية تقييم كل بديل على حدا لمعرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بكل بديل بنسبة 40%، وبدرجة موافقة متوسطة بانحراف معياري قدره 1.14 يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يعني أن المنظمة تسعى إلى تحديد كل بديل وتقييمه حتى تتمكن من تحديد البديل المناسب للمشكلة من خلال توفر المعلومات اللازمة والصحيحة التي تساعد على اتخاذ القرار.

- جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الثانية والعشرون من حيث الأهمية والترتيب، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.25، حيث عبر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم أنهم موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل بنسبة 47.7%، في حين بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1.16 يعبر عن درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بدراسة البدائل المتاحة دراسة دقيقة وواضحة من أجل الوصول إلى النتائج عن كل بديل واختيار البديل المناسب لمتخذ القرار بحيث يكون بأقل تكلفة.

- كما احتلت المرتبة الثالثة والعشرون العبارة رقم (6) من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.20، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تتأكد من توقيت وقوع المشكلة بنسبة 47.7%، وبمستوى موافقة متوسطة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.97 وهو يدل على درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تدرك أهمية التوقيت في وقوع المشكلة وهذا ما يساعدها على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار الرشيد.

- أما المرتبة الأخيرة فهي تخص العبارة رقم (13) من حيث الترتيب والأهمية، حيث سجل المتوسط الحسابي ما قيمته 3.18، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بمستوى متوسط على أنه يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد لكن بدرجة موافقة مرتفعة، بانحراف معياري قدره 1.18 يشير إلى درجة تشتت مرتفعة وتجانس منخفضة، وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك معلومات متعددة تحاول من خلالها وضع عدة بدائل ومقارنتها مع بعضها البعض واختيار أفضل بديل لحل المشكلة للوصول إلى قرار معين.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على اختبار  $t$  ستودنت ومعامل الارتباط  $R$  بيرسون ومعامل التحديد  $R^2$  ومعامل تحليل التباين الأحادي ANOVA.

#### أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتمحورة حول درجة مساهمة أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال بالإضافة إلى المهارة والخبرة، قواعد البيانات في اتخاذ القرار، وقبل الشروع في عملية الاختبار تجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد قاعدة القرار التالية وهي كالتالي:

- $H_0$ : لا تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج.  
 $H_1$ : تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج.  
فإذا كانت:

-  $t$  المحسوبة أقل من  $t$  الجدولة نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

-  $t$  المحسوبة أكبر من  $t$  الجدولة نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

لمعرفة درجة المساهمة كبيرة أو متوسطة أو ضعيفة ثم استخدام معامل التحديد  $R^2$  حيث إذا كان:

-  $R^2$  أقل من 10% تأثير ضعيف.

-  $R^2$  محصور بين 10% و 50% تأثير متوسط.

-  $R^2$  أكبر من 50% تأثير كبير.

وهذا المقياس وفقاً لسلم Cohen.

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: " تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير"، حيث تم القيام أولاً باختبار الفرضيات الفرعية التي تتبثق عنها وهي على النحو التالي. الملحق رقم (10).

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على: " تساهم الأجهزة والبرمجيات بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير"، حيث أن الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية.  
وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الأجهزة والبرمجيات والمتغير التابع اتخاذ القرار متضمنة في الجدول الموالي.

**الجدول رقم (16.3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الأولى**

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى	4.473	1.671	0.000	0.491	0.241	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

بين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت ( $R=0.49$ ) كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.241$ ) مما يعني مساهمة المتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات) في المتغير التابع (اتخاذ القرار) بما نسبته 24.1%، وأن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 75.9% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الأجهزة والبرمجيات.

في حين قدرت قيمة t المحسوبة 4.473 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ 1.671، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة تساهم الأجهزة والبرمجيات بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج، وبما أن معامل التحديد ( $R^2=0.241$ ) فإن مساهمة الأجهزة والبرمجيات يكون بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج، بالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "تساهم الأجهزة والبرمجيات بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج".

**-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

والتي تنص على: "تساهم شبكات الاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير"، حيث أن الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية. وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل شبكات الاتصال والمتغير التابع اتخاذ القرار متضمنة في الجدول الموالي.

**الجدول رقم (17.3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثانية**

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الثانية	6.617	1.671	0.000	0.640	0.410	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

بين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت ( $R=0.640$ ) كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.410$ ) مما يعني مساهمة المتغير المستقل (شبكات الاتصال) في المتغير التابع (إتخاذ القرار) بما



نسبته 59% ، وأن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 41% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير شبكات الاتصال.

في حين قدرت قيمة t المحسوبة 6.617 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ 1.671، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة تساهم شبكات الاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة، وبما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.410$ ) فإن مساهمة شبكات الاتصال يكون بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج، بالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "تساهم شبكات الاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج".

### -3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على: "تساهم المهارة والخبرة بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير"، حيث أن الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية. وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الخبرة والمهارة والمتغير التابع اتخاذ القرار متضمنة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (18.3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الثالثة	5.415	1.671	0.000	0.564	0.318	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

بين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت ( $R=0.564$ ) كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.318$ ) مما يعني مساهمة المتغير المستقل (المهارة والخبرة) في المتغير التابع (إتخاذ القرار) بما نسبته 31.8%، وأن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 68.2% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير المهارة والخبرة.

في حين قدرت قيمة t المحسوبة 5.415 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ 1.671، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة تساهم المهارة والخبرة بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة، وبما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.318$ ) فإن مساهمة المهارة والخبرة يكون بدرجة كبيرة في

اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج، بالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "تساهم المهارة والخبرة بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج".

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على: "تساهم قواعد البيانات بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير"، حيث أن الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية. وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل قواعد البيانات والمتغير التابع اتخاذ القرار متضمنة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (19.3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	نتيجة الفرضية
الفرضية الفرعية الرابعة	7.307	1.671	0.000	0.677	0.459	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

بين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت ( $R=0.677$ ) كما بلغ معامل التحديد ( $R^2= 0.459$ ) مما يعني مساهمة المتغير المستقل (قواعد البيانات) في المتغير التابع (إتخاذ القرار) بما نسبته 45.9%، وأن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 54.1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير قواعد البيانات.

في حين قدرت قيمة t المحسوبة 7.307 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ 1.671، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة تساهم قواعد البيانات بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة، وبما أن معامل التحديد ( $R^2= 0.459$ ) فإن مساهمة قواعد البيانات يكون بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج، بالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "تساهم قواعد البيانات بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج".

من خلال ما تم عرضه من اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

كالتالي.

الجدول رقم (20.3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	نتيجة الفرضية
الفرضية الرئيسية الأولى	7.559	1.671	0.000	0.690	0.476	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت ( $R=0.690$ ) كما بلغ معامل التحديد ( $R^2= 0.476$ ) مما يعني مساهمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في المتغير التابع (إتخاذ القرار) بما نسبته 47.6%، وأن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 52.4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين قدرت قيمة t المحسوبة 7.559 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ 1.671، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة، وبما أن معامل التحديد ( $R^2= 0.476$ ) فإن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال يكون بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج، بالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: "تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج".

ثانيا - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية)". حيث تم القيام أولاً باختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها وهي على النحو التالي. الملحق رقم (11).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الجنس"، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية.

الجدول رقم (21.3): نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الجنس

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	1.647	1	1.647	3.609	0.062
	داخل المجموعات	28.751	63	0.456		
	المجموع	30.398	64			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، والنتائج مبينة في الجدول أعلاه، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.062 وهي أكبر من 0.05، والتي تشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين حسب الجنس فيما يتعلق بوعيهم لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار وذلك لمعرفة كلا الجنسين لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في المؤسسة، بالتالي تم قبول الفرضية والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الجنس".

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير السن"، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية.

الجدول رقم (22.3): نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير السن

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	1.975	3	0.658	1.413	0.248
	داخل المجموعات	28.423	61	0.456		
	المجموع	30.398	64			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، والنتائج مبينة في الجدول أعلاه، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.248 وهي أكبر من 0.05، والتي تشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين حسب السن فيما يتعلق بوعيهم لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار وذلك لمعرفة العاملين حسب سنهم لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في المؤسسة، بالتالي تم قبول الفرضية والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير السن".

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الحالة العائلية"، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية.

الجدول رقم (23.3): نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير

#### الحالة العائلية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	1.464	2	0.732	1.569	0.217
	داخل المجموعات	28.934	62	0.467		
	المجموع	30.398	64			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، والنتائج مبينة في الجدول أعلاه، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.217 وهي أكبر من 0.05، والتي تشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الحالة العائلية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين حسب الحالة العائلية فيما يتعلق بوعيهم لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار وذلك لمعرفة العاملين حسب الحالة العائلية لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات

والاتصال ودورها في المؤسسة، بالتالي تم قبول الفرضية والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الحالة العائلية".

#### -4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير المستوى التعليمي"، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية.

الجدول رقم (24.3): نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير

#### المستوى التعليمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	2.214	3	0.738	1.645	0.189
	داخل المجموعات	26.924	60	0.449		
	المجموع	29.138	63			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، والنتائج مبينة في الجدول أعلاه، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.189 وهي أكبر من 0.05، والتي تشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين حسب المستوى التعليمي فيما يتعلق بوعيهم لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار وذلك لمعرفة العاملين حسب المستوى التعليمي لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في المؤسسة، بالتالي تم قبول الفرضية والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير المستوى التعليمي"

### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الفئة الوظيفية"، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية.

الجدول رقم (25.3): نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الفئة الوظيفية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	0.135	1	0.135	0.281	0.598
	داخل المجموعات	30.263	63	0.480		
	المجموع	30.398	64			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، والنتائج مبينة في الجدول أعلاه، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.598 وهي أكبر من 0.05، والتي تشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الفئة الوظيفية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين حسب الفئة الوظيفية فيما يتعلق بوعيهم لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار وذلك لمعرفة العاملين حسب الفئة الوظيفية لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في المؤسسة، بالتالي تم قبول الفرضية والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الفئة الوظيفية".

### 6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير سنوات الخبرة"، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمضمون هذه الفرضية.

الجدول رقم (26.3): نتائج تحليل التباين حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير

سنوات الخبرة

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	3.697	3	1.322	3.052	0.035
	داخل المجموعات	26.431	61	0.433		
	المجموع	30.398	64			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، والنتائج مبينة في الجدول أعلاه، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.035 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتالي تم رفض الفرضية والتي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير سنوات الخبرة"، أي أن هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين حسب سنوات الخبرة فيما يتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار، والجدول الموالي سيفصل هذه الفروق.

الجدول رقم (27.3): المتوسطات الحسابية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
أقل من 5 سنوات	الوسط الحسابي	3.33
	N	18
	الانحراف المعياري	0.63
[05 - 10] سنوات	الوسط الحسابي	3.84
	N	17
	الانحراف المعياري	0.46
[10 - 15] سنة	الوسط الحسابي	3.67
	N	9
	الانحراف المعياري	0.93
15 سنة فأكثر	الوسط الحسابي	3.25
	N	21
		0.72

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين [05- 10] سجلت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي والمقدر بـ 3.84 مقارنة بسنوات الخبرة الأخرى، والمتمثلة في أقل من 5 سنوات و [10- 15] سنة و15 سنة فأكثر، والتي سجلت قيم المتوسط الحسابي على التوالي ما قيمته (3.33، 3.67، 3.25)، والذي يدل على أن العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين [05- 10] سنوات، لديهم الوعي بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار، وأن العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من الأولى ليس لديهم الوعي بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار. الملحق رقم (12)

وعليه تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية)".

## خلاصة

من خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير - تم تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال نشأتها ودراسة هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى إبراز أهميتها وأهدافها، وكذلك التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية متضمنة كل من مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد العينة، وذلك بالإعتماد على الأساليب الإحصائية، وانطلاقاً من الإستبانة تم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاورها المتعلقة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية والمحور الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعاده الأربعة ومحور اتخاذ القرار، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة والتي نتج عنها مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة متوسطة في اتخاذ القرار بالشركة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير سنوات الخبرة.



جاءت هذه الدراسة كإمتداد للدراسات السابقة، ومن خلال القيام بالدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير - تم معالجة الإشكالية وإختبار الفرضيات المتعلقة بها، حيث تم التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالشركة، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الإستبانة، حيث تم التوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج التي تم على أساسها تقديم توصيات لمتخذي القرار من أجل تحسين مستوى أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة محل الدراسة وإقتراح مجموعة من المواضيع لها علاقة بموضوع الدراسة والتي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية.

## أولاً: النتائج

### 1- النتائج النظرية

- لقد تم التوصل في هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجمل الوسائل والأجهزة والأدوات والإختراعات المستخدمة في إنتاج المعلومات من حيث معالجتها وتخزينها وبنثها وتبادلها، وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وتقديمها إلى الجهات المستفيدة في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة لاتخاذ قرار معين؛
  - ✓ شملت تكنولوجيا المعلومات والاتصال العديد من المجالات منها الوصول عن بعد، نقل الملفات، العمل عن بعد، تبادل البيانات الكترونياً... إلخ؛
  - ✓ تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتخاذ القرار من خلال توفير الدقة و الفعالية وتقليل الوقت في أداء المهام؛
  - ✓ ينتج عن إستخدامها مجموعة من السلبيات التي قد تشكل خطر على البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة؛
  - ✓ إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد في دقة المعلومات مما يسهم التعامل معها من طرف المسيرين، وإستخدامها بشكل أفضل في أداء المهام، ربح الوقت والتخلص من الأعمال الروتينية؛
  - ✓ لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات دور كبير في إتخاذ القرار؛
  - ✓ أصبحت المعلومة في الآونة الأخيرة أهم مصدر يستمد منه المورد البشري القوة والسلطة، ونتيجة لزيادة حجم المعلومات وسرعة تدفقها في المؤسسة، أصبح من المتوقع العمل على التحكم والسيطرة على وظائفها لإستغلالها والإستفادة منها في إتخاذ القرار؛
  - ✓ إن الفرق الأساسي بين الشبكات (الأنترنت، الأنترانت، الإكسترانت) يكمن في أن شبكة الأنترنت عبارة عن شبكة مفتوحة على جميع المستخدمين الداخليين والخارجيين بالمؤسسة، فيما تعتبر شبكة الأنترانت شبكة

داخلية لا يمكن للمستخدمين الخارجيين الدخول أو الولوج إليها باعتبارها تخص شبكات الحاسوب الداخلية، أما شبكة الإنترنت فهي تسمح للزبائن والموردين من استخدام والدخول الى هذه الشبكة؛  
 ✓ يؤدي استخدام الشبكات إلى تسهيل أداء الأنشطة الإدارية وتقليل تكاليف تشغيلها، كذلك تسهيل الاتصال بالعملاء والموردين وسهولة تداول اتخاذ القرارات بكافة أشكالها فيما بين الفروع المختلفة.

## 2- النتائج التطبيقية

لقد تم التوصل في هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:

✓ لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج مستوى موافقة مرتفعة على بعد الأجهزة والبرمجيات حيث أحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ (3.94)، يرجع هذا إلى توفر الأجهزة والبرمجيات اللازمة لأداء العمل (الحاسوب، خطوط الهاتف، البرمجيات الجاهزة) والعمل على تحديثها لتتواءم والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؛

✓ لدى الموظفين في الشركة الإفريقية للزجاج مستوى موافقة مرتفعة على بعد شبكات الاتصال حيث أحتل المرتبة الثانية من حيث درجة الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ (3.52)، يمكن تفسير مستوى مرتفع لبعده شبكات الاتصال إلى إمتلاك الشركة محل الدراسة على مختلف الشبكات بنسب متفاوتة وهذا ما يسهل تبادل المعلومات والبيانات بالإعتماد على هذه الشبكات وبالتالي تسهيل عملية التفاعل بين الأقسام داخل المؤسسة ومتعاملها الخارجيين؛

✓ لدى الموظفين في الشركة الإفريقية للزجاج مستوى موافقة مرتفعة على بعد المهارة والخبرة حيث أحتل المرتبة الثالثة من حيث درجة الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ (3.45)، ويعزى ذلك إلى توفر المؤسسة محل الدراسة على أفراد ذوي مهارات وخبرات في استخدام مختلف الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال إضافة إلى امتلاكها لمبرمجين لديهم القدرة على تطوير البرمجيات وتكييفها وفقا لما تحتاج إليه المؤسسة؛

✓ لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج مستوى موافقة متوسطة على بعد قواعد البيانات حيث أحتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ (3.36)، يرجع هذا إلى امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات خاصة بالأفراد لديها وذلك بنسبة أقل من المكونات الأخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

كما أن نتائج الفرضيات جاءت على النحو التالي:

✓ تساهم الأجهزة والبرمجيات بدرجة متوسطة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير - حيث بلغ  $R^2$  ما نسبته 24.1%؛

- ✓ تساهم شبكات الاتصال بدرجة متوسطة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير - حيث بلغ  $R^2$  ما نسبته 41%؛
- ✓ تساهم المهارة والخبرة بدرجة متوسطة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير - حيث بلغ  $R^2$  ما نسبته 31.8%؛
- ✓ تساهم قواعد البيانات بدرجة متوسطة في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير - حيث بلغ  $R^2$  ما نسبته 45.9%؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير السن؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الحالة العائلية؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الفئة الوظيفية؛
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير سنوات الخبرة؛

#### ثانياً- الإقتراحات

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات الهادفة إلى التعزيز والرفع من دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجعلها أكثر فعالية في اتخاذ القرار بالشركة الإفريقية للزجاج، ونذكر منها:
- ✓ إعطاء إستقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم؛
  - ✓ تنظيم دورات تكوينية للقادة الإداريين بغية تعريفهم بأهمية اتخاذ القرار؛
  - ✓ العمل على توفير متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعزيز ممارسة مختلف عملياتها لزيادة فاعلية اتخاذ القرار، من خلال إيجاد قاعدة بيانات، قادرة على تزويد إدارتها بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب؛

- ✓ حسن استثمار المعلومات التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم؛
- العمل على إستقطاب تكنولوجيا حديثة وإستغلالها بطريقة منهجية ذات إستراتيجية واضحة المعالم، تشترك فيها كل من العامل والإدارة على حد سواء لإنجاح مختلف المشاريع المعلوماتية؛
- ✓ إستخدام الشبكات ( الأنترنت، الأنترانت، الإكسترانت) بشكل أوسع وأكبر وتوعية متخذي القرار بفوائد إستخدامها؛
- ✓ تهيئة العمال داخل الشركة لإستعمال هذه التكنولوجيا بشكل مكثف وممنهج، عن طريق وضع برامج تكوينية مدروسة قصد إعادة تأهيل العامل وتمكينه من إستعمالها؛
- ✓ التأكد من مصداقية أو موثوقية أو جودة المعلومات المعتمدة في اتخاذ القرار من طرف متخذيها؛
- ✓ وضع برامج متقدمة لحماية المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة من الضياع والتزوير وحتى القرصنة؛
- ✓ العمل على تحليل البيانات ومراجعتها بإستمرار من أجل إستخدامها في مختلف العمليات التي تقوم بها الشركة؛
- ✓ العمل على توظيف الشركة للمبرمجين والخبراء الذين يستطيعون تطوير برمجياتها وفقا لما تحتاج إليه؛
- ✓ توفير الكفاءات التي يمكن بها تشغيل هذه التكنولوجيا وصياغتها وإصلاحها عن طريق تكوينها وتدريبها؛
- ✓ التوسع في إستخدام الأجهزة والبرمجيات المتطورة لمواكبة التطورات التقنية والمتغيرات المتعلقة بتحسين مستوى الأداء بالشركة؛
- ✓ إختيار الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أي مراعات العنصر البشري عند اختيار والتعيين من حيث التخصص والمؤهلات لأن كفاءة المنظمات تعتمد بشكل كبير على الإستثمار في العنصر البشري.

### ثالثا: آفاق الدراسة

- بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال، نقتراح إمكانية المواصلة في ميادين أخرى تحت العناوين التالية:
- ✓ مدى توفر البنية التحتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المساعدة على العمل بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات؛
  - ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الكفاءات؛
  - ✓ فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة التغيير؛
  - ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل مجتمع المعرفة؛
  - ✓ مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تشخيص وتوليد المعرفة؛

- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خزن المعرفة؛
- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مشاركة المعرفة.





# قائمة المراجع

## أولاً- المراجع باللغة العربية

## أ- الكتب

- 1- إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 2- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 3- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 4- أحمد محمد غنيم، التسويق والتجارة الإلكترونية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 5- إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000، ص 97.
- 6- أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، مصر، 2007.
- 7- أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الثانية، ديوانو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 8- إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 9- باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10- بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 11- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 12- توفيق أحمد مرعي، تكنولوجيا التعليم، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 13- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الطبعة الثانية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005.
- 14- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 15- خيضر مصباح إسماعيل الطيطي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 16- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 17- ردينة عثمان يوسف ومحمود حاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 18- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 19- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 20- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سير قيس، مصر، 1998.
- 21- سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 22- سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية (إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية)، الطبعة الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 23- سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 24- عامر إبراهيم قنديجلي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 25- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2005.
- 26- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 27- عبد الستار العلي وعامر قنديجلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 28- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- 29- عبد الله فرغلي وعلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 30- عدنان بن ماجد عبد الرحمن بري وآخرون، مبادئ الإحصاء و الاحتمالات، الطبعة الثالثة، عمادة شؤون المكتبات، السعودية، 1997.
- 31- عدنان عواد الشوايكة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 32- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 33- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 34- علي الشرفاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة للنشر، مصر، 2003، ص 123.
- 35- علي حسين، نظرية القرار الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 36- علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 37- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 38- فرويدك ورتل وآخرون، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 39- فلاح كاظم المحلة، العولمة والجدل الدائر حولها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 40- كاسر نصر منصور، أساليب الكمية لاتخاذ القرار الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 41- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 42- محمد احمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2008.

- 43- محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
- 44- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 45- محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.
- 46- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 47- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 48- محمد عبد حسين الفرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 49- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد- المراحل- التطبيقات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 50- محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2010.
- 51- مراد شلباية ووائل أبو مغلي، مقدمة إلى الشبكات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 52- منعم زميرير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 53- منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009.
- 54- منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الشروق، مصر، 2000.
- 55- مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 56- مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 57- نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.

- 58- نواف كنعان، اتخاذ القرار الإدارية (بين النظرية والتطبيق) ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 59- هاشم فوزي العبادي وجليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 61- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية (مخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

#### ب-المجلات

- 62- الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 3، العدد 17، الجزائر، 2008.
- 63- رياض عبد الله الخوالدة ومحمد فليح الحنيطي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، الأردن، 2008.
- 64- عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرار الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 1، فلسطين، 2 يناير 2005 .
- 65- عطا الله الحسان، مدى مواكبة المدققين الداخليين لمتطلبات تكنولوجيا معلومات أنظمة الرقابة الداخلية في شركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة المنارة، المجلد 14، العدد 1، الأردن، 2008.
- 66- غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
- 67- نادية جبر عبد الله وعثمان حسين عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الإنقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 9، العدد 32، أكتوبر .
- 68- يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، العراق، 2010.

#### ت-الرسائل الجامعية

- 69- إسمهان خلفي وفلاح صالح، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

- 70- حافظ عبد الكريم الغزالي، دور القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 71- حورية بولعويديات، إستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 72- خليل أحمد محمود لبد، تقويم بعض الإجراءات المنهجية المستخدمة في رسائل الماجستير المقدمة لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية بغزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص مناهج وطرق تدريس، قسم التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 73- ريس مراد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- 74- سارة كنزة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 75- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 76- شادلي شوقي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
- 77- شاطر توفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 78- صفاء لشهب، نظام التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

- 79- طويطي مصطفى، الجودة والتخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات المصرفية باستخدام النماذج الرياضية والإحصائية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.
- 80- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه، تخصص علوم، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
- 81- عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره في فعالية القرار الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
- 82- عفاف خويلا، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.
- 78- مريم عبد الهادي، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي، شهادة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2015.
- 83- منيرة قشنيطي، فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- 80- ناصر محمد علي المجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرار، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

#### ث- الملتقيات والمؤتمرات

- 81- بابا عبد القادر، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على النشاط الاقتصادي في العالم العربي، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 4 و 5 ديسمبر 2007.



82- بلعباء خديجة ومعموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.

83- حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال (المفهوم والتطور)، أبحاث المؤتمر الدولي للإعلام الجديد تكنولوجيا جديدة لعالم جديد، جامعة البحرين، يومي 7-9 أبريل، 2009.

84- خلفاوي شمس ضيات، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

85- عباس لحر، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل عمل الأفراد وتطوير أداء منظمات الأعمال المعاصر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الجزائر، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر.

#### ح- المواقع الالكترونية

93- طويطي مصطفى ووعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية (منظور إحصائي)، متاح على الرابط :

<http://www.univ-bouira.dz/fr/index.php/cours/category/701sciences%20economiques?download>

ثانيا- المراجع بالأجنبية

94- Bekkali Meriem , comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, cas de l'Office National Des Aéroports , mastère en management des services publics ,maroc, 2003.

95- Fred C. Lunenburg, THE DECISION MAKING PROCESS IN Sam Houston State University , NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL, VOL 27, No 4, 2010.

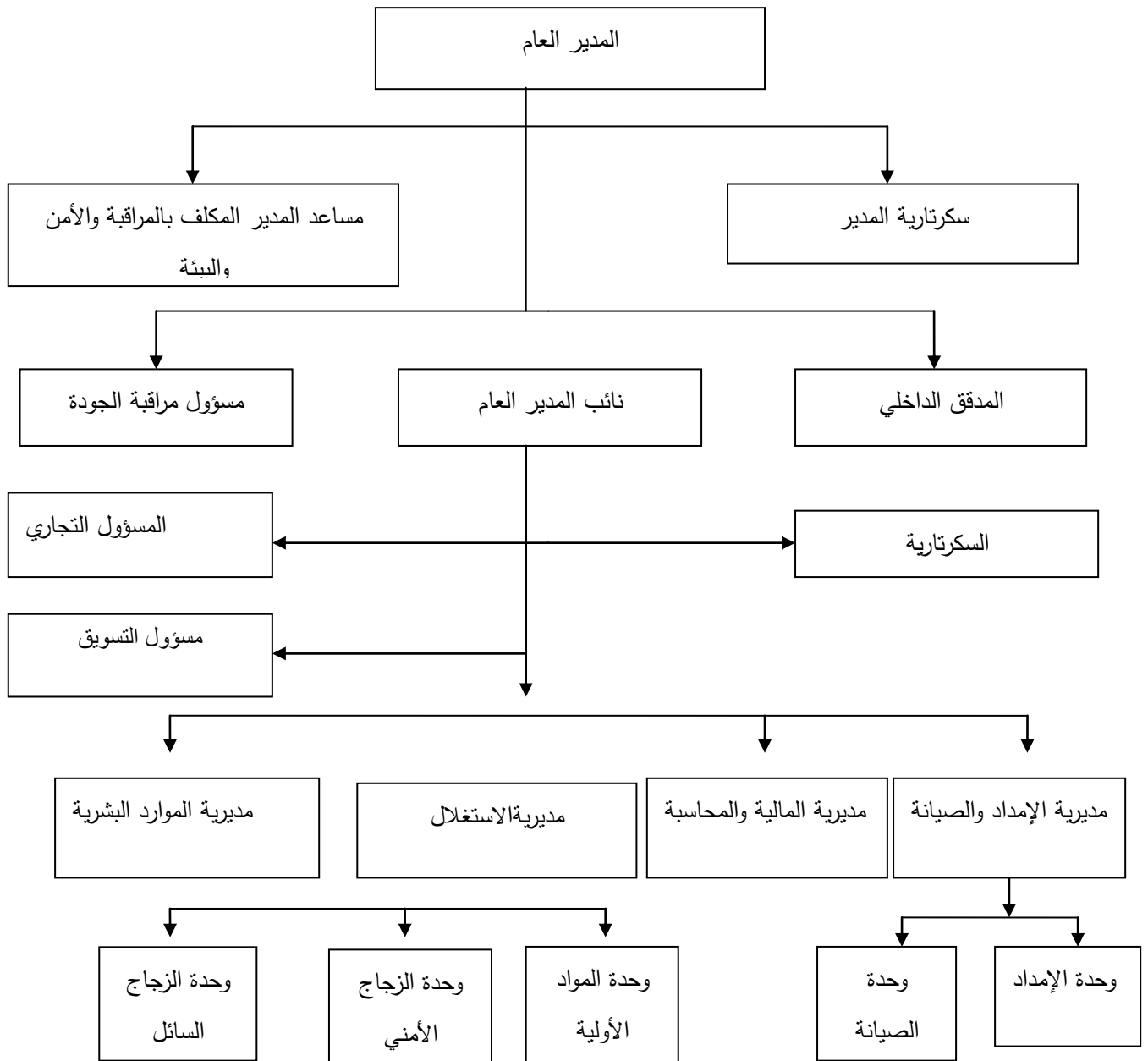
96- Gorana Celebic, Dario Ilija Rendulic , Basic Concepts of Information and Communication Technology, Open Society for Idea Exchange, Croatia, 2011.

97- Joseph A. Gliem and Rosemary R. Gliem, Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales, Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education , 2003.



الملاحق

## الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



## الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة
1	أ. نجيمي عيسى	أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2	أ. عمارة الشريف	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
3	أ. كرامش بلال	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
4	أ. جبلي حسيبة	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
5	أ. عزيزي وداد	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (03): استبانة الدراسة في صورتها النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

استبانة لقياس:

## دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل

أخي الموظف/ أختي الموظفة:

في إطار إجراء تريض ميداني وإعداد مذكرة حول موضوع الدراسة المبين أعلاه، نقدم لكم هذه الاستبانة المصممة لجمع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، فالرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على العبارات التي تحتويها الإستبانة بدقة، علما أنّ الإجابات التي تقدم تكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر حسن تعاونكم ومساعدتكم القيمة في انجاز هذا البحث .

❖ معلومات هامة لملاً الاستبانة:

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.
- يتم وضع العلامة (x) داخل الخانة المناسبة.
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

\* إعداد الطالبتين:

\* نهلة بومسلات

\* حنان سعديو

السنة الجامعية: 2016/2017

## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

## 1- الجنس:

ذكر
  أنثى

## 2- السن:

أقل من 30 سنة
  [30-40] سنة

[40-50] سنة
  50 سنة فأكثر

## 3- الحالة العائلية:

أعزب/عزباء
  متزوج(ة)

مطلق(ة)
  أرمل(ة)

## 4- المستوى التعليمي:

متوسط
  تكوين مهني

ثانوي
  جامعي

## 5- الفئة الوظيفية:

إطار
  عامل تأهيل

## 6- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات
  [05-10] سنوات

[10-15] سنة
  15 سنة فأكثر

## المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

درجات المقياس					العبارات	رقم
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
<b>البعد الأول: الأجهزة والبرمجيات</b>						
					تتوفر الشركة على أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء العمل.	01
					تمتلك الشركة خطوط الهاتف.	02
					تمتلك الشركة جهاز الفاكس.	03
					تستعين الشركة في انجاز اعمالها على بعض البرمجيات ( Excel Access, Word).	04
					تساعد البرمجيات المستخدمة في الشركة على المعالجة السريعة للبيانات.	05
					تسهل البرمجيات في الشركة على وصول وتداول المعلومات.	06
					تعمل الشركة على تحديث اجهزة الحاسوب لمواكبة التطورات التكنولوجية.	07
					تستخدم الشركة برمجيات بسيطة لتسهيل استخدامها من طرف العمال.	08
<b>البعد الثاني: شبكات الاتصال</b>						
					تمتلك الشركة شبكة الانترنت ذات تدفق عالي.	01
					تستخدم الشركة شبكة الانترنت للاتصال لربط كافة الاقسام المهمة ببعضها البعض.	02
					تتوفر الشركة على شبكة الاكسترنال للاتصال بباقي فروع الشركة ومتعاملها الخارجيين.	03
					يتم تبادل المعلومات والبيانات بسهولة بين الاقسام في الشركة من خلال شبكات الاتصال المتوفرة لديها.	04
					تعتمد الشركة على خدمة البريد الالكتروني.	05
					تستخدم الشركة انظمة أمن لحماية شبكات الاتصال الخاصة بها (الانترنت، الانترنت، الاكسترنال).	06
					يسهل استخدام الشبكات في عملية التفاعل بين اقسام الشركة ومتعاملها الخارجيين.	07
<b>البعد الثالث: المهارة والخبرة</b>						

					تمتلك الشركة عمالا لديهم مهارات عالية في استخدام الحاسوب.	01
					تمتلك الشركة عمالا لديهم مهارات عالية في استخدام البرمجيات.	02
					تتوفر الشركة على عمال لديهم الخبرة على استخدام شبكة الانترنت.	03
					تمتلك الشركة عمال لديهم الخبرة على استخدام شبكة الانترنت.	04
					تمتلك الشركة عمال لديهم الخبرة على استخدام شبكة الاكسترنت.	05
					لدى الشركة مبرمجين وخبراء لديهم القدرة على تطوير البرمجيات وتكييفها وفقا لما تحتاج اليه الشركة.	06
					تضم الشركة برامج تدريبية لتطوير مهارات عمالها في استخدام الشبكات.	07
<b>البعد الرابع: دقة قواعد البيانات</b>						
					تمتلك الشركة قاعدة بيانات خاصة بالعمالين.	01
					قاعدة البيانات تمكن العمالين من الوصول الى البيانات في الوقت المناسب.	02
					تقوم الشركة بالتحديث المستمر للبيانات.	03
					قاعدة البيانات توفر معلومات ملائمة للعمل.	04
					تتميز قاعدة البيانات بالسرية.	05
					توفر قاعدة البيانات بالشركة معلومات دقيقة عن العمل.	06
					تحتوى قاعدة البيانات بالشركة على معلومات متنوعة.	07

### المحور الثالث: اتخاذ القرار

درجات المقياس					العبارة	رقم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
					تتأكد من ان هناك بالفعل مشكلة واضحة يستوجب الامر حلها.	01
					تتأكد من ان المشكلة تقع ضمن نطاق اختصاصك وحدود العملية.	02
					تجد صعوبة في التحري عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة.	03
					تتعرف على المشكلة من خلال الاتصال بجميع الاطراف المعنية لتحديد ابعادها.	04
					تقوم بتحديد اطراف المشكلة تحديدا دقيقا .	05
					تتأكد من توقيت وقوع المشكلة.	06

					تصنف المشكلة من خلال تحديد طبيعتها.	07
					تتعرف على درجة تعقيد المشكلة.	08
					تتعرف على نوعية الحل الامثل لمواجهة المشكلة.	09
					تعمل على تحديد جميع البدائل المتاحة .	10
					تواجه ببطء في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة.	11
					تتلقى صعوبات في تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.	12
					تقوم بالحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة .	13
					تقوم بعملية تقييم كل بديل على حدى لمعرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بكل بديل.	14
					تقوم بالبحث عن حلول اخرى للمشكلة في حالة فشل الحلول السابقة.	15
					تحدد النتائج المتوقعة لكل بديل.	16
					تستعين بأراء المتخصصين في طرح ارائهم اذا تطلب الامر ذلك.	17
					تقوم بوضع معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	18
					تتعرف على امكانية تنفيذ الحل البديل من خلال معرفة مدى توافر الموارد اللازمة لذلك.	19
					تتعرف على ملائمة الظروف لتنفيذ البديل المقترح .	20
					تتعرف على مدى استجابة المرؤوسين للبديل المقترح .	21
					تتحقق من ان تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المحددة للمشكلة.	22
					تتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الاخطاء.	23
					تعمل على تقييم القرار المتخذ للتعرف على ما يحتويه من ايجابيات وسلبيات.	24



## الملاحق رقم (04): الصدق البنائي المتعلق بمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

## Corrélations

	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6
العبارة 1	1	,811**	,774**	,759**	,615**	,592**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 2	,811**	1	,746**	,732**	,660**	,649**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 3	,774**	,746**	1	,818**	,755**	,647**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	,759**	,732**	,818**	1	,786**	,727**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 5	,615**	,660**	,755**	,786**	1	,700**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 6	,592**	,649**	,647**	,727**	,700**	1
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 7	,387**	,524**	,400**	,459**	,521**	,484**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000	,000
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 8	,566**	,559**	,474**	,509**	,466**	,641**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 1	,457**	,380**	,246*	,429**	,402**	,325**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000	,001	,008
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 2	,476**	,368**	,308*	,374**	,340**	,376**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,003	,002	,006	,002
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 3	,380**	,297*	,219	,310*	,230	,344**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,002	,016	,080	,066	,005
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	,315*	,269*	,194	,313*	,312*	,368**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,011	,030	,122	,011	,003
N	65	65	65	65	65	65

## Corrélations

	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
العبارة 1	,387	,566**	,457**	,476**	,380**	,315**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,011
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 2	,524**	,559**	,380**	,368**	,297**	,269**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,002	,003	,016	,030
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 3	,400**	,474**	,246	,308**	,219**	,194**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,048	,013	,080	,122
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	,459**	,509**	,429**	,374**	,310**	,313**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,012	,011
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 5	,521**	,466**	,402**	,340**	,230	,312**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,001	,006	,066	,011
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 6	,484**	,641**	,325**	,376**	,344**	,368
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,008	,002	,005	,003
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 7	1**	,594**	,524**	,483**	,294**	,431**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,017	,000
N	65	65	65	65	65	65
العبارة 8	,594**	1**	,441**	,565**	,400**	,422**
Corrélation de Pearson						

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,524**	,441**	1	,608**	,317**	,382**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,010	,002
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,483**	,565**	,608**	1	,547**	,532**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
3 العبارة	Corrélation de Pearson	,294**	,400**	,317**	,547**	1	,581**
	Sig. (bilatérale)	,017	,001	,010	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
4 العبارة	Corrélation de Pearson	,431**	,422**	,382**	,532**	,581**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

### Corrélations

		5 العبارة	6 العبارة	7 العبارة	1 العبارة	2 العبارة	3 العبارة
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,473	,504**	,504**	,508**	,491**	,524**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,415**	,493**	,443**	,409**	,470**	,509**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
3 العبارة	Corrélation de Pearson	,360**	,430**	,411**	,353**	,396**	,469**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,001	,004	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
4 العبارة	Corrélation de Pearson	,430**	,479**	,486**	,505**	,424**	,536**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
5 العبارة	Corrélation de Pearson	,406**	,383**	,377**	,402**	,303	,424**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,002	,001	,014	,000
	N	65	65	65	65	65	65
6 العبارة	Corrélation de Pearson	,379**	,462**	,370**	,438**	,401**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,002	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
7 العبارة	Corrélation de Pearson	,510**	,372**	,291**	,452**	,456**	,415**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,019	,000	,000	,001
	N	65	65	65	65	65	65
8 العبارة	Corrélation de Pearson	,510**	,394**	,235**	,356**	,573**	,496**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,060	,004	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,520**	,257**	,405**	,492**	,324**	,377**
	Sig. (bilatérale)	,000	,039	,001	,000	,008	,002
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,640**	,390**	,254**	,288**	,380**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,041	,020	,002	,000
	N	65	65	65	65	65	65
3 العبارة	Corrélation de Pearson	,592**	,457**	,376**	,351**	,533**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,004	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
4 العبارة	Corrélation de Pearson	,639**	,509**	,235**	,269**	,340**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,059	,030	,006	,000
	N	65	65	65	65	65	65

### Corrélations

		4 العبارة	5 العبارة	6 العبارة	7 العبارة	1 العبارة	2 العبارة
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,683	,349**	,390**	,343**	,376**	,333**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001	,005	,002	,007
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,555**	,328**	,356**	,227**	,394**	,345**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,004	,069	,001	,005
	N	65	65	65	65	65	65
3 العبارة	Corrélation de Pearson	,497**	,241**	,418**	,324**	,317**	,257**
	Sig. (bilatérale)	,000	,053	,001	,009	,010	,039
	N	65	65	65	65	65	65

العبارة 4	Corrélation de Pearson	,660**	,374**	,378**	,390	,378**	,370**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,002	,001	,002	,002
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,491**	,224**	,352**	,389**	,241	,359**
	Sig. (bilatérale)	,000	,073	,004	,001	,053	,003
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,469**	,225**	,332**	,339**	,450**	,307
	Sig. (bilatérale)	,000	,072	,007	,006	,000	,013
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,321**	,240**	,264**	,340**	,314**	,335**
	Sig. (bilatérale)	,009	,054	,033	,006	,011	,006
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,312**	,159**	,287**	,203**	,467**	,349**
	Sig. (bilatérale)	,011	,205	,020	,105	,000	,004
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,534**	,512**	,397**	,395**	,212**	,332**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,001	,089	,007
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,365**	,179**	,330**	,327**	,335**	,353**
	Sig. (bilatérale)	,003	,154	,007	,008	,006	,004
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,414**	,415**	,335**	,278**	,425**	,406**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,006	,025	,000	,001
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,389**	,131**	,177**	,250**	,272**	,267**
	Sig. (bilatérale)	,001	,300	,158	,044	,028	,031
	N	65	65	65	65	65	65

## Corrélations

	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,279	,299	,303	,166	,292**
	Sig. (bilatérale)	,024	,016	,014	,186	,018
	N	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,281**	,352**	,269**	,185**	,332**
	Sig. (bilatérale)	,023	,004	,031	,140	,007
	N	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,175**	,215**	,227**	,140**	,248**
	Sig. (bilatérale)	,162	,086	,069	,265	,046
	N	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,323**	,350**	,411**	,282**	,387**
	Sig. (bilatérale)	,009	,004	,001	,023	,001
	N	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,361**	,358**	,341**	,206**	,391**
	Sig. (bilatérale)	,003	,003	,005	,099	,001
	N	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,358**	,344**	,317**	,160**	,302**
	Sig. (bilatérale)	,003	,005	,010	,202	,015
	N	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,384**	,467**	,465**	,301**	,446**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,015	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,305**	,330**	,301**	,221**	,270**
	Sig. (bilatérale)	,014	,007	,015	,077	,029
	N	65	65	65	65	65
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,439**	,430**	,402**	,305**	,381**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,013	,002
	N	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,306**	,414**	,423**	,303**	,284**
	Sig. (bilatérale)	,013	,001	,000	,014	,022
	N	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,310**	,298**	,272**	,199**	,242**
	Sig. (bilatérale)	,012	,016	,028	,112	,052
	N	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,268**	,371**	,283**	,164**	,256**
	Sig. (bilatérale)	,031	,002	,023	,191	,039
	N	65	65	65	65	65

## Corrélations

		1 العبارة	2 العبارة	3 العبارة	4 العبارة	5 العبارة	6 العبارة
5 العبارة	Corrélation de Pearson	,473	,415**	,360**	,430**	,406**	,379**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,003	,000	,001	,002
	N	65	65	65	65	65	65
6 العبارة	Corrélation de Pearson	,504**	,493	,430**	,479**	,383**	,462**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	65	65	65	65	65	65
7 العبارة	Corrélation de Pearson	,504**	,443**	,411	,486**	,377**	,370**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,002	,002
	N	65	65	65	65	65	65
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,508**	,409**	,353**	,505	,402**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,004	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,491**	,470**	,396**	,424**	,303	,401**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,014	,001
	N	65	65	65	65	65	65
3 العبارة	Corrélation de Pearson	,524**	,509**	,469**	,536**	,424**	,535
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
4 العبارة	Corrélation de Pearson	,683**	,555**	,497**	,660**	,491**	,469**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
5 العبارة	Corrélation de Pearson	,349**	,328**	,241**	,374**	,224**	,225**
	Sig. (bilatérale)	,004	,008	,053	,002	,073	,072
	N	65	65	65	65	65	65
6 العبارة	Corrélation de Pearson	,390**	,356**	,418	,378**	,352**	,332**
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,001	,002	,004	,007
	N	65	65	65	65	65	65
7 العبارة	Corrélation de Pearson	,343**	,227**	,324	,390**	,389**	,339**
	Sig. (bilatérale)	,005	,069	,009	,001	,001	,006
	N	65	65	65	65	65	65
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,376**	,394	,317	,378	,241	,450**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,010	,002	,053	,000
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,333*	,345*	,257	,370*	,359*	,307**
	Sig. (bilatérale)	,007	,005	,039	,002	,003	,013
	N	65	65	65	65	65	65

## Corrélations

		7 العبارة	8 العبارة	1 العبارة	2 العبارة	3 العبارة	4 العبارة
5 العبارة	Corrélation de Pearson	,510	,510**	,520**	,640**	,592**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
6 العبارة	Corrélation de Pearson	,372**	,394	,257**	,390**	,457**	,509**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,039	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
7 العبارة	Corrélation de Pearson	,291**	,235**	,405	,254**	,376**	,235**
	Sig. (bilatérale)	,019	,060	,001	,041	,002	,059
	N	65	65	65	65	65	65
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,452**	,356**	,492**	,288	,351**	,269**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,020	,004	,030
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,456**	,573	,324**	,380**	,533	,340**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008	,002	,000	,006
	N	65	65	65	65	65	65
3 العبارة	Corrélation de Pearson	,415**	,496**	,377**	,502**	,506**	,438
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,002	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
4 العبارة	Corrélation de Pearson	,321**	,312**	,534**	,365**	,414**	,389**
	Sig. (bilatérale)	,009	,011	,000	,003	,001	,001
	N	65	65	65	65	65	65
5 العبارة	Corrélation de Pearson	,240	,159**	,512**	,179**	,415**	,131
	Sig. (bilatérale)	,054	,205	,000	,154	,001	,300
	N	65	65	65	65	65	65
6 العبارة	Corrélation de Pearson	,264**	,287**	,397**	,330**	,335**	,177**
	Sig. (bilatérale)	,007	,005	,003	,002	,003	,013
	N	65	65	65	65	65	65

	Sig. (bilatérale)	,033	,020	,001	,007	,006	,158
	N	65	65	65	65	65	65
7 العبارة	Corrélation de Pearson	,340**	,203**	,395*	,327**	,278**	,250**
	Sig. (bilatérale)	,006	,105	,001	,008	,025	,044
	N	65	65	65	65	65	65
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,314**	,467**	,212	,335*	,425	,272**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,089	,006	,000	,028
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,335*	,349*	,332	,353*	,406*	,267*
	Sig. (bilatérale)	,006	,004	,007	,004	,001	,031
	N	65	65	65	65	65	65

Corrélations

		5 العبارة	6 العبارة	7 العبارة	1 العبارة	2 العبارة	3 العبارة
5 العبارة	Corrélation de Pearson	1	,707**	,436*	,430*	,547**	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
6 العبارة	Corrélation de Pearson	,707**	1	,657**	,530**	,679**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
7 العبارة	Corrélation de Pearson	,436**	,657**	1	,681**	,577**	,454**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,430**	,530**	,681**	1	,692**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,547**	,679**	,577**	,692**	1	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
3 العبارة	Corrélation de Pearson	,668**	,690**	,454**	,611**	,717**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65
4 العبارة	Corrélation de Pearson	,505**	,538**	,559**	,687**	,524**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
5 العبارة	Corrélation de Pearson	,262**	,359**	,536**	,613**	,510**	,485**
	Sig. (bilatérale)	,035	,003	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
6 العبارة	Corrélation de Pearson	,275**	,420**	,549**	,515**	,606**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,026	,001	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
7 العبارة	Corrélation de Pearson	,226**	,322**	,544**	,511**	,417**	,355**
	Sig. (bilatérale)	,071	,009	,000	,000	,001	,004
	N	65	65	65	65	65	65
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,424**	,503**	,461**	,532**	,611**	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,423**	,425**	,520**	,504**	,517**	,380**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,002
	N	65	65	65	65	65	65

Corrélations

		4 العبارة	5 العبارة	6 العبارة	7 العبارة	1 العبارة	2 العبارة
5 العبارة	Corrélation de Pearson	,505**	,262**	,275**	,226**	,424**	,423**
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,026	,071	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
6 العبارة	Corrélation de Pearson	,538**	,359**	,420**	,322**	,503**	,425**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001	,009	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
7 العبارة	Corrélation de Pearson	,559**	,536**	,549**	,544**	,461**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
1 العبارة	Corrélation de Pearson	,687**	,613**	,515**	,511**	,532**	,504**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65

العبارة 2	Corrélation de Pearson	,524**	,510**	,606**	,417**	,611	,517**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,749**	,485**	,435**	,355**	,468**	,380
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	,000	,002
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	1**	,656**	,453**	,519**	,394**	,395**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,001
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,656**	1**	,672**	,579**	,458**	,494**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,453**	,672**	1	,705**	,613**	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,519**	,579**	,705**	1**	,529**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,394**	,458**	,613	,529	1	,824**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,395**	,494**	,619	,595**	,824	1**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

Corrélations

	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,421	,387**	,356**	,342**	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,004	,005	,002
	N	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,447**	,412	,441**	,402**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,522**	,498**	,507	,448**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,568**	,512**	,511**	,443	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,440**	,446**	,435**	,418**	,482
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,381**	,389**	,347**	,398**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,005	,001	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,407**	,405**	,415**	,419**	,422**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,001	,001	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,573**	,504**	,495**	,551**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,538**	,566**	,511	,555**	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,615**	,583**	,644	,571**	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,687**	,673**	,618	,578**	,551
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,811**	,783**	,728	,699**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65

## Corrélations

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,279	,281**	,175**	,323**	,361**	,358**
	Sig. (bilatérale)	,024	,023	,162	,009	,003	,003
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,299**	,352**	,215**	,350**	,358**	,344**
	Sig. (bilatérale)	,016	,004	,086	,004	,003	,005
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,303**	,269**	,227	,411**	,341**	,317**
	Sig. (bilatérale)	,014	,031	,069	,001	,005	,010
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,166**	,185**	,140**	,282	,206**	,160**
	Sig. (bilatérale)	,186	,140	,265	,023	,099	,202
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,292**	,332**	,248**	,387**	,391	,302**
	Sig. (bilatérale)	,018	,007	,046	,001	,001	,015
	N	65	65	65	65	65	65

## Corrélations

		العبارة 7	العبارة 8	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,384	,305**	,439**	,306**	,310**	,268**
	Sig. (bilatérale)	,002	,014	,000	,013	,012	,031
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,467**	,330**	,430**	,414**	,298**	,371**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,001	,016	,002
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,465**	,301**	,402	,423**	,272**	,283**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,001	,000	,028	,023
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,301**	,221**	,305**	,303	,199**	,164**
	Sig. (bilatérale)	,015	,077	,013	,014	,112	,191
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,446**	,270**	,381**	,284**	,242	,256**
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,002	,022	,052	,039
	N	65	65	65	65	65	65

## Corrélations

		العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,421	,447**	,522**	,568**	,440**	,381**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,002
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,387**	,412	,498**	,512**	,446**	,389**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,000	,000	,001
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,356**	,441**	,507	,511**	,435**	,347**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	,000	,000	,005
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,342**	,402**	,448**	,443	,418**	,398**
	Sig. (bilatérale)	,005	,001	,000	,000	,001	,001
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,384**	,487**	,551**	,544**	,482	,438**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65

## Corrélations

		العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 1	العبارة 2
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,407	,573**	,538**	,615**	,687**	,811**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,405**	,504	,566**	,583**	,673**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,415**	,495**	,511	,644**	,618**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,419**	,551**	,555**	,571	,578**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000

N	65	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélacion de Pearson	,422**	,564**	,596**	,530**	,551
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65

## Corrélacions

		العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7
العبارة 3	Corrélacion de Pearson	1	,798**	,766**	,734**	,780**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélacion de Pearson	,798**	1	,810**	,740**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélacion de Pearson	,766**	,810**	1	,769**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélacion de Pearson	,734**	,740**	,769**	1	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélacion de Pearson	,780**	,794**	,722**	,770**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملاحق رقم (05): الصدق البنائي المتعلق بمحور اتخاذ القرار

## Corrélacions

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5
العبارة 1	Corrélacion de Pearson	1	,522**	,561**	,575**	,445**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélacion de Pearson	,522**	1	,456**	,549**	,485**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélacion de Pearson	,561**	,456**	1	,500**	,449**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélacion de Pearson	,575**	,549**	,500**	1	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélacion de Pearson	,445**	,485**	,449**	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélacion de Pearson	,328**	,522**	,406**	,509**	,566**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélacion de Pearson	,487**	,375**	,278**	,670**	,489**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,025	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 8	Corrélacion de Pearson	,580**	,360**	,404**	,650**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 9	Corrélacion de Pearson	,378**	,376**	,497**	,619**	,524**
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 10	Corrélacion de Pearson	,243	,322**	,347**	,398**	,368**
	Sig. (bilatérale)	,051	,009	,005	,001	,003
	N	65	65	65	65	65
العبارة 11	Corrélacion de Pearson	,412**	,241	,543**	,389**	,267
	Sig. (bilatérale)	,001	,053	,000	,001	,032
	N	65	65	65	65	65



N	65	65	65	65	65
العبارة 12	Corrélacion de Pearson	,341**	,323**	,347**	,433**
	Sig. (bilatérale)	,005	,009	,005	,000
	N	65	65	65	65

## Corrélacions

		العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10
العبارة 1	Corrélacion de Pearson	,328	,487	,580	,378	,243
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000	,002	,051
	N	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélacion de Pearson	,522**	,375	,360**	,376**	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,003	,002	,009
	N	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélacion de Pearson	,406**	,278**	,404	,497**	,347**
	Sig. (bilatérale)	,001	,025	,001	,000	,005
	N	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélacion de Pearson	,509	,670**	,650	,619	,398
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélacion de Pearson	,566**	,489**	,527**	,524**	,368
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,003
	N	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélacion de Pearson	1	,602**	,529**	,437**	,372
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002
	N	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélacion de Pearson	,602**	1	,822	,497**	,259
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,037
	N	65	65	65	65	65
العبارة 8	Corrélacion de Pearson	,529**	,822**	1	,616**	,387**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001
	N	65	65	65	65	65
العبارة 9	Corrélacion de Pearson	,437**	,497**	,616**	1	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 10	Corrélacion de Pearson	,372	,259**	,387**	,615**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,037	,001	,000	
	N	65	65	65	65	65
العبارة 11	Corrélacion de Pearson	,245**	,284	,404**	,407**	,515
	Sig. (bilatérale)	,049	,022	,001	,001	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 12	Corrélacion de Pearson	,337**	,403**	,417**	,436**	,284
	Sig. (bilatérale)	,006	,001	,001	,000	,022
	N	65	65	65	65	65

## Corrélacions

		العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15
العبارة 1	Corrélacion de Pearson	,412	,341**	,335**	,475**	,325**
	Sig. (bilatérale)	,001	,005	,006	,000	,008
	N	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélacion de Pearson	,241**	,323	,291**	,473**	,340**
	Sig. (bilatérale)	,053	,009	,019	,000	,006
	N	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélacion de Pearson	,543**	,347**	,138	,331**	,281**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,273	,007	,023
	N	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélacion de Pearson	,389	,433**	,444**	,553	,484**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélacion de Pearson	,267	,251**	,417**	,532**	,425
	Sig. (bilatérale)	,032	,043	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélacion de Pearson	,245**	,337**	,447**	,488**	,382**
	Sig. (bilatérale)	,049	,006	,000	,000	,002
	N	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélacion de Pearson	,284**	,403**	,452**	,519**	,384**
	Sig. (bilatérale)	,022	,001	,000	,000	,002

	N	65	65	65	65	65
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,404**	,417**	,470**	,495**	,432**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 9	Corrélation de Pearson	,407**	,436**	,518**	,535**	,538**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 10	Corrélation de Pearson	,515	,284**	,499**	,438**	,540**
	Sig. (bilatérale)	,000	,022	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 11	Corrélation de Pearson	1**	,487	,393**	,433**	,451*
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,487**	1**	,496**	,450**	,421*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65

## Corrélations

		العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,429	,553**	,409**	,629**	,474**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,517**	,497	,573**	,497**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,377**	,361**	,387	,425**	,482**
	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,661	,705**	,567**	,738	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,512**	,385**	,548**	,561**	,500
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,413**	,419**	,464**	,431**	,403**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,000	,001
	N	65	65	65	65	65
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,466**	,602**	,544**	,653**	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,473**	,646**	,520**	,663**	,504**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 9	Corrélation de Pearson	,574**	,610**	,522**	,529**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 10	Corrélation de Pearson	,503	,384**	,563**	,425**	,379**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,002
	N	65	65	65	65	65
العبارة 11	Corrélation de Pearson	,470**	,458	,430**	,531**	,516*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,483**	,542**	,276**	,557**	,471*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,026	,000	,000
	N	65	65	65	65	65

## Corrélations

		العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,493	,449**	,387**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,490**	,405	,554**	,378**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,002
	N	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,292**	,345**	,345**	,360**
	Sig. (bilatérale)	,018	,005	,005	,003
	N	65	65	65	65

العبارة 4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642** ,000 65	,584** ,000 65	,561** ,000 65	,654 ,000 65
العبارة 5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,510** ,000 65	,460** ,000 65	,297** ,016 65	,413** ,001 65
العبارة 6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,382** ,002 65	,325** ,008 65	,379** ,002 65	,348** ,005 65
العبارة 7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,463** ,000 65	,499** ,000 65	,454** ,000 65	,576** ,000 65
العبارة 8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,466** ,000 65	,521** ,000 65	,496** ,000 65	,633** ,000 65
العبارة 9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,439** ,000 65	,400** ,001 65	,399** ,001 65	,464** ,000 65
العبارة 10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,446** ,000 65	,508** ,000 65	,519** ,000 65	,496** ,000 65
العبارة 11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,386** ,002 65	,461** ,000 65	,477** ,000 65	,412** ,001 65
العبارة 12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,387** ,001 65	,422** ,000 65	,414** ,001 65	,297** ,016 65

## Corrélations

	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	
العبارة 13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,335 ,006 65	,291** ,019 65	,138** ,273 65	,444** ,000 65	,417** ,001 65
العبارة 14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,475** ,000 65	,473** ,000 65	,331** ,007 65	,553** ,000 65	,532** ,000 65
العبارة 15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,325** ,008 65	,340** ,006 65	,281 ,023 65	,484** ,000 65	,425** ,000 65
العبارة 16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,429** ,000 65	,517** ,000 65	,377** ,002 65	,661** ,000 65	,512** ,000 65
العبارة 17	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,553** ,000 65	,497** ,000 65	,361** ,003 65	,705** ,000 65	,385** ,002 65
العبارة 18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,409** ,001 65	,573** ,000 65	,387** ,001 65	,567** ,000 65	,548** ,000 65
العبارة 19	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,629** ,000 65	,497** ,000 65	,425** ,000 65	,738** ,000 65	,561** ,000 65
العبارة 20	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,474** ,000 65	,487** ,000 65	,482** ,000 65	,648** ,000 65	,500** ,000 65
العبارة 21	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,493** ,000 65	,490** ,000 65	,292** ,018 65	,642** ,000 65	,510** ,000 65
العبارة 22	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,449 ,000 65	,405** ,001 65	,345** ,005 65	,584** ,000 65	,460** ,000 65
العبارة 23	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,387** ,001 65	,554** ,000 65	,345** ,005 65	,561** ,000 65	,297** ,016 65
العبارة 24	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,450** ,000 65	,378** ,002 65	,360** ,003 65	,654** ,000 65	,413** ,001 65

## Corrélations

		العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,447	,452**	,470**	,518**	,499**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,488**	,519**	,495**	,535**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,382**	,384**	,432**	,538**	,540**
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 16	Corrélation de Pearson	,413**	,466**	,473**	,574**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 17	Corrélation de Pearson	,419**	,602**	,646**	,610**	,384**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,002
	N	65	65	65	65	65
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,464**	,544**	,520**	,522**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,431**	,653**	,663**	,529**	,425**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,403**	,544**	,504**	,581**	,379**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,002
	N	65	65	65	65	65
العبارة 21	Corrélation de Pearson	,382**	,463**	,466**	,439**	,446**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,325**	,499**	,521**	,400**	,508**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 23	Corrélation de Pearson	,379**	,454**	,496**	,399**	,519**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 24	Corrélation de Pearson	,348**	,576**	,633**	,464**	,496**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65

## Corrélations

		العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,393	,496**	1	,756**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,433**	,450**	,756**	1	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,451**	,421**	,715**	,744**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65
العبارة 16	Corrélation de Pearson	,470**	,483**	,616**	,788**	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 17	Corrélation de Pearson	,458**	,542**	,625**	,727**	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,430**	,276**	,416**	,454**	,426**
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,531**	,557**	,513**	,657**	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,516**	,471**	,533**	,731**	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65

العبارة 21	Corrélation de Pearson	,386**	,387**	,535**	,658**	,588**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,461	,422**	,556**	,584**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 23	Corrélation de Pearson	,477**	,414	,426**	,587**	,486**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 24	Corrélation de Pearson	,412**	,297**	,321**	,407**	,470**
	Sig. (bilatérale)	,001	,016	,009	,001	,000
	N	65	65	65	65	65

## Corrélations

	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,616	,625**	,416**	,513**	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,788**	,727**	,454**	,657**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,640**	,671**	,426**	,519**	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 16	Corrélation de Pearson	1	,731**	,565**	,650**	,693**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 17	Corrélation de Pearson	,731**	1	,500**	,743**	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,565**	,500**	1	,688**	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,650**	,743**	,688**	1	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,693**	,674**	,546**	,756**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65
العبارة 21	Corrélation de Pearson	,610**	,568**	,478**	,642**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,672**	,566**	,601**	,641**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 23	Corrélation de Pearson	,580**	,647**	,551**	,562**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
العبارة 24	Corrélation de Pearson	,448**	,574**	,668**	,701**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65

## Corrélations

	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,535	,556**	,426**	,321**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,009
	N	65	65	65	65
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,658**	,584	,587**	,407**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001
	N	65	65	65	65
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,588**	,531**	,486	,470**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
العبارة 16	Corrélation de Pearson	,610**	,672**	,580**	,448**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65

العبارة 17	Corrélation de Pearson	,568**	,566**	,647**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,478**	,601**	,551**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,642**	,641**	,562**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,561**	,526**	,587**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
العبارة 21	Corrélation de Pearson	1**	,642**	,665**	,621**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,642**	1**	,697**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65
العبارة 23	Corrélation de Pearson	,665**	,697**	1**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65
العبارة 24	Corrélation de Pearson	,621**	,645**	,747**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### الملحق رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي

\*معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	29

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	24

\*معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور اتخاذ القرار

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	53

\*معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي

### الملحق رقم (07): عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الجنس	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	41	63,1	63,1	63,1
أنثى	24	36,9	36,9	100,0
Valide Total	65	100,0	100,0	

السن	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	17	26,2	26,2	26,2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	38,5	38,5	64,6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	19	29,2	29,2	93,8
سنة فأكثر 50	4	6,2	6,2	100,0
Valide Total	65	100,0	100,0	

الحالة العائلية	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	20	30,8	30,8	30,8
متزوج	42	64,6	64,6	95,4
مطلق	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المستوى التعليمي	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	7	10,8	10,8	10,8
تكوين مهني	13	20,0	20,0	30,8
ثانوي	24	36,9	36,9	67,7
جامعي	21	32,3	32,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الوظيفية الفنية	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	33	50,8	50,8	50,8
عامل تاهيل	32	49,2	49,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

سنوات الخبرة	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	18	27,7	27,7	27,7
من 5 الي أقل من 10 سنوات	17	26,2	26,2	53,8
من 10 الي أقل من 15 سنة	9	13,8	13,8	67,7
سنة فأكثر 15	21	32,3	32,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): تحليل العبارات الخاصة بمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال  
\*البعد الاول

العبارة 1	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	8	12,3	12,3	16,9
محايد	2	3,1	3,1	20,0
موافق	24	36,9	36,9	56,9
موافق جدا	28	43,1	43,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 2	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	5	7,7	7,7	10,8
محايد	3	4,6	4,6	15,4
موافق	30	46,2	46,2	61,5
موافق جدا	25	38,5	38,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 3	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	5	7,7	7,7	12,3
محايد	5	7,7	7,7	20,0
موافق	22	33,8	33,8	53,8
موافق جدا	30	46,2	46,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 4	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	4	6,2	6,2	10,8
محايد	10	15,4	15,4	26,2
موافق	21	32,3	32,3	58,5
موافق جدا	27	41,5	41,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 5	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	9	13,8	13,8	16,9
محايد	7	10,8	10,8	27,7
موافق	28	43,1	43,1	70,8
موافق جدا	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 6	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	9	13,8	13,8	16,9
محايد	6	9,2	9,2	26,2
موافق	33	50,8	50,8	76,9
موافق جدا	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 7	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	9	13,8	13,8	16,9
محايد	8	12,3	12,3	29,2
موافق	36	55,4	55,4	84,6
موافق جدا	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 8	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	8	12,3	12,3	16,9
محايد	13	20,0	20,0	36,9
موافق	33	50,8	50,8	87,7
موافق جدا	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	



العبارة 1	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	7	10,8	10,8	10,8
غير موافق	6	9,2	9,2	20,0
محايد	7	10,8	10,8	30,8
موافق	36	55,4	55,4	86,2
موافق جدا	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 2	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	10	15,4	15,4	15,4
غير موافق	9	13,8	13,8	29,2
محايد	4	6,2	6,2	35,4
موافق	36	55,4	55,4	90,8
موافق جدا	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 3	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	12	18,5	18,5	26,2
محايد	8	12,3	12,3	38,5
موافق	31	47,7	47,7	86,2
موافق جدا	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 4	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	11	16,9	16,9	24,6
محايد	7	10,8	10,8	35,4
موافق	33	50,8	50,8	86,2
موافق جدا	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 5	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	8	12,3	12,3	20,0
محايد	6	9,2	9,2	29,2
موافق	38	58,5	58,5	87,7
موافق جدا	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 6	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	4	6,2	6,2	6,2
غير موافق	10	15,4	15,4	21,5
محايد	6	9,2	9,2	30,8
موافق	31	47,7	47,7	78,5
موافق جدا	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

7 العبارة	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	7	10,8	10,8	12,3
محايد	10	15,4	15,4	27,7
موافق	31	47,7	47,7	75,4
موافق جدا	16	24,6	24,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## \*البعد الثالث

1 العبارة	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	4	6,2	6,2	10,8
محايد	11	16,9	16,9	27,7
موافق	34	52,3	52,3	80,0
موافق جدا	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

2 العبارة	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	11	16,9	16,9	21,5
محايد	14	21,5	21,5	43,1
موافق	25	38,5	38,5	81,5
موافق جدا	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

3 العبارة	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	4	6,2	6,2	13,8
محايد	12	18,5	18,5	32,3
موافق	32	49,2	49,2	81,5
موافق جدا	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

4 العبارة	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	9	13,8	13,8	15,4
محايد	11	16,9	16,9	32,3
موافق	31	47,7	47,7	80,0
موافق جدا	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

5 العبارة	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	11	16,9	16,9	20,0
محايد	17	26,2	26,2	46,2
موافق	25	38,5	38,5	84,6
موافق جدا	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 6	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	8	12,3	12,3	12,3
غير موافق	18	27,7	27,7	40,0
محايد	12	18,5	18,5	58,5
موافق	19	29,2	29,2	87,7
موافق جدا	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 7	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	4	6,2	6,2	6,2
غير موافق	15	23,1	23,1	29,2
محايد	19	29,2	29,2	58,5
موافق	23	35,4	35,4	93,8
موافق جدا	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

\*البعد الرابع

العبارة 1	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	13	20,0	20,0	24,6
محايد	12	18,5	18,5	43,1
موافق	25	38,5	38,5	81,5
موافق جدا	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 2	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	13	20,0	20,0	23,1
محايد	16	24,6	24,6	47,7
موافق	25	38,5	38,5	86,2
موافق جدا	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 3	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	12	18,5	18,5	26,2
محايد	17	26,2	26,2	52,3
موافق	26	40,0	40,0	92,3
موافق جدا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 4	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	12	18,5	18,5	21,5
محايد	16	24,6	24,6	46,2
موافق	31	47,7	47,7	93,8
موافق جدا	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 5	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	10	15,4	15,4	18,5
محايد	15	23,1	23,1	41,5
موافق	31	47,7	47,7	89,2
موافق جدا	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 6	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	15	23,1	23,1	27,7
محايد	12	18,5	18,5	46,2
موافق	28	43,1	43,1	89,2
موافق جدا	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 7	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	12	18,5	18,5	26,2
محايد	11	16,9	16,9	43,1
موافق	31	47,7	47,7	90,8
موافق جدا	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): تحليل العبارات الخاصة بمحور اتخاذ القرار

العبارة 1	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	7	10,8	10,8	13,8
محايد	15	23,1	23,1	36,9
موافق	31	47,7	47,7	84,6
موافق جدا	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 2	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	4	6,2	6,2	6,2
غير موافق	9	13,8	13,8	20,0
محايد	11	16,9	16,9	36,9
موافق	32	49,2	49,2	86,2
موافق جدا	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 3	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	13	20,0	20,0	24,6
محايد	17	26,2	26,2	50,8
موافق	23	35,4	35,4	86,2
موافق جدا	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 4	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	4	6,2	6,2	6,2
غير موافق	8	12,3	12,3	18,5
محايد	13	20,0	20,0	38,5
موافق	32	49,2	49,2	87,7
موافق جدا	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 5	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	9	13,8	13,8	18,5
محايد	16	24,6	24,6	43,1
موافق	32	49,2	49,2	92,3
موافق جدا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 6	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	4	6,2	6,2	6,2
غير موافق	12	18,5	18,5	24,6
محايد	17	26,2	26,2	50,8
موافق	31	47,7	47,7	98,5
موافق جدا	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 7	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	16,9	16,9	16,9
محايد	16	24,6	24,6	41,5
موافق	34	52,3	52,3	93,8
موافق جدا	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 8	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	15,4	15,4	15,4
محايد	21	32,3	32,3	47,7
موافق	31	47,7	47,7	95,4
موافق جدا	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 9	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	11	16,9	16,9	20,0
محايد	17	26,2	26,2	46,2
موافق	33	50,8	50,8	96,9
موافق جدا	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 10	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	11	16,9	16,9	20,0
محايد	14	21,5	21,5	41,5
موافق	33	50,8	50,8	92,3
موافق جدا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 11	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	12	18,5	18,5	21,5
محايد	19	29,2	29,2	50,8
موافق	27	41,5	41,5	92,3
موافق جدا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 12	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	19	29,2	29,2	32,3
محايد	15	23,1	23,1	55,4
موافق	24	36,9	36,9	92,3
موافق جدا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 13	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	12	18,5	18,5	26,2
محايد	16	24,6	24,6	50,8
موافق	30	46,2	46,2	96,9
موافق جدا	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 14	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	14	21,5	21,5	29,2
محايد	13	20,0	20,0	49,2
موافق	26	40,0	40,0	89,2
موافق جدا	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 15	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	11	16,9	16,9	24,6
محايد	9	13,8	13,8	38,5
موافق	33	50,8	50,8	89,2
موافق جدا	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 16	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	7	10,8	10,8	10,8
غير موافق	11	16,9	16,9	27,7
محايد	11	16,9	16,9	44,6
موافق	31	47,7	47,7	92,3
موافق جدا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 17	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	5	7,7	7,7	7,7
غير موافق	7	10,8	10,8	18,5
محايد	16	24,6	24,6	43,1
موافق	29	44,6	44,6	87,7
موافق جدا	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 18	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	4	6,2	6,2	10,8
محايد	14	21,5	21,5	32,3
موافق	37	56,9	56,9	89,2
موافق جدا	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 19	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	4	6,2	6,2	6,2
غير موافق	9	13,8	13,8	20,0
محايد	14	21,5	21,5	41,5
موافق	31	47,7	47,7	89,2
موافق جدا	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 20	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	2	3,1	3,1	3,1
غير موافق	9	13,8	13,8	16,9
محايد	18	27,7	27,7	44,6
موافق	31	47,7	47,7	92,3
موافق جدا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 21	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	9	13,8	13,8	18,5
محايد	13	20,0	20,0	38,5
موافق	34	52,3	52,3	90,8
موافق جدا	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 22	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	4	6,2	6,2	6,2
غير موافق	7	10,8	10,8	16,9
محايد	15	23,1	23,1	40,0
موافق	34	52,3	52,3	92,3
موافق جدا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 23	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	10	15,4	15,4	20,0
محايد	9	13,8	13,8	33,8
موافق	38	58,5	58,5	92,3
موافق جدا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العبارة 24	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق جدا	7	10,8	10,8	10,8
غير موافق	8	12,3	12,3	23,1
محايد	9	13,8	13,8	36,9
موافق	33	50,8	50,8	87,7
موافق جدا	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الملاحق رقم (10): اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

\* اختبار الفرضية الفرعية الاولى

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,051	,318		6,448	,000
البرمجيات و_الأجهزة	,347	,078	,491	4,473	,000

a. Variable dépendante : القرار\_اتخاذ

\* اختبار الفرضية الفرعية الثانية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,370	,319		4,296	,000
الإتصال_شبكات	,581	,088	,640	6,617	,000

a. Variable dépendante : القرار\_اتخاذ

\* اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,659	,335		4,947	,000
الخبرة_المهارة	,510	,094	,564	5,415	,000

\* اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Coefficients<sup>a</sup>



Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,521	,270		5,638	,000
البيانات_قواعد	,565	,077	,677	7,307	,000

a. Variable dépendante : القرار\_اتخاذ

#### Coefficients<sup>a</sup> اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,993	,329		3,018	,004
الاتصال_و_المعلومات_تكنولوجيا	,673	,089	,690	7,559	,000

#### الملاحق رقم (11): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

\* اختبار الفرضية الفرعية الاولى

#### ANOVA à 1 facteur

المحاور\_جميع

الجنس	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,647	1	1,647	3,609	,062
Intra-groupes	28,751	63	,456		
Total	30,398	64			

\* اختبار الفرضية الفرعية الثانية

#### ANOVA à 1 facteur

المحاور\_جميع

السن	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,975	3	,658	1,413	,248
Intra-groupes	28,423	61	,466		
Total	30,398	64			

\* اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### ANOVA à 1 facteur

المحاور\_جميع

الحالة العائلية	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,464	2	,732	1,569	,217
Intra-groupes	28,934	62	,467		
Total	30,398	64			

## \* اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

## ANOVA à 1 facteur

المحاور جميع

المستوى التعليمي	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,214	3	,738	1,645	,189
Intra-groupes	26,924	60	,449		
Total	29,138	63			

## \* اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

## ANOVA à 1 facteur

المحاور جميع

سنوات الخبرة	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,967	3	1,322	3,052	,035
Intra-groupes	26,431	61	,433		
Total	30,398	64			

## \* اختبار الفرضية الفرعية السادسة

## ANOVA à 1 facteur

المحاور جميع

الفئة الوظيفية	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,135	1	,135	,281	,598
Intra-groupes	30,263	63	,480		
Total	30,398	64			

## الملحق رقم (12) : اختبار Tukey

## Descriptives

المحاور جميع

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل	18	3,3396	,63597	,14990	3,0234	3,6559	1,87	4,23
10 من أقل الي 5 من سنوات	17	3,8424	,46212	,11208	3,6048	4,0800	2,38	4,34
من أقل الي 10 من سنة 15	9	3,6751	,83664	,27888	3,0320	4,3181	2,13	4,98
فأكثر سنة 15	21	3,2570	,72590	,15840	2,9265	3,5874	1,40	4,32
Total	65	3,4909	,68918	,08548	3,3201	3,6616	1,40	4,98

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالشركة الافريقية للزجاج بالطاهير.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة غير عشوائية قصدية استهدفت 65 من إطارات وعمال التأهيل بالشركة.

تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS وقد وصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم بدرجة متوسطة في اتخاذ القرار بالشركة الافريقية للزجاج بالطاهير، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار يعزى لمتغير الخبرة المهنية.

## الكلمات المفتاحية

التكنولوجيا، المعلومات، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القرار، اتخاذ القرار.

## Abstract

This Study Aims For Identifying The Role Of Information Technology And Communication In Taking Decision In Taher African Company For Glasses.

The Analytic Descriptive Method And Questionnaires Have Been Used, The Questionnaires Were Distriruted On A Selected Sample Of Sixty Five Executives And Qualifying Employess In The Company.

By Employing The Spss The Result Suggests That The Information Technology And Communication Participate Moderately In Taking Dicision In The Company, Moreorer The Are Significant Differences At  $\alpha \leq 0.05$  For The Role Of Information Technology And Communication In Taking Communication Cohich Is Assigned To The Work Experience Variable.

## Key Words

Technology, Information, Communication, Information Technology And Communication, Dcision, Taking Dcision.