



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



بـعـنـوان :

دراسة استطلاعية إحصائية لواقع استخدام الأساليب  
الكمية في اتخاذ القرار لدى المؤسسات الصناعية في  
ولاية الوادي

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس الأكاديمي

التخصص : اقتصاد كمي

تحت إشراف الأستاذ:

أ.نصر ضو

من إعداد الطالبات:

❖ إيمان حساني

❖ ماجدة عاد

❖ هناء دبيلي

الموسم الجامعي : 2016 – 2017 م

# شكرنا وتقديرنا

يقول الله عز وجل ( اشكروا لي أشكركم ) صدق الله العظيم

فالشكر لله عز وجل عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته منزل النعمة قبل استحقاقها ورافع البلاء على عباده ، على أن وفقنا ، الحمد لله أولا والحمد لله آخرا ، يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى منبع العون ، إلى من وجهنا دون وهن ، إلى من زودنا بكل شحن إلى أستاذنا الفاضل "ضو نصر" المشرف على هذه المذكرة ، لك منا الشكر الجزيل وخالص الاحترام والتقدير ودمت الشعاع المنير جزاك الله

عنا كل خير

كما لا ننسى الزميلين "دركي الطاهر" و" غريبي محي الدين" على مد يد المساعدة

كما نشكر أيضا الأصدقاء على حرصهم ومساندتهم لانجاز هذه المذكرة جزاهم الله عنا

كل خير

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إعداد هذا العمل المتواضع من قريب ومن بعيد ولو

بالقليل



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "تهادوا تحابوا"

اهدي ثمرة جهدي وعملي إلى :

\*من روتني من ينبوع حنانها ، وأسكنتني في زهور وجدانها وعلمتني مكافحة صعاب الحياة وجهدها

، تسهر لما يؤرقني أطلال الله عمرها وأوصلها بيت الله الحرام أمي الحنونة "فاطمة عاد"

\*مصدر الصبر والحكمة الذي رباني فأحسن تربيتي ولم ييخل علي بشيء و ساعدني في الوصول إلى

هذا المستوى أبي العزيز "عبد الرزاق عاد"

\*أغلى ما أهداني أبي وأمي في هذه الدنيا إخوتي "فتحى ، السعيد ، لخضر ، سماح ، محمد البشير

، علاء الدين "

\*كل الأعمام والعمات والخالات وأبنائهم و كل الأهل والأقارب

\*من شاءت الأقدار أن التقى بهما فتقاسمت معهما تعب ومشاق هذه الرسالة "إيمان حساني ، هناء

الديبلي "

\*صديقاتي في المشوار الجامعي "حنان ، فاتن رحمها الله واسكنها فسيح جناته، سارة

، فطيمة، صابرة، ابتسام عفاف، جنات، إيمان، هاجر "

\*كل الأساتذة في مساري الدراسي و زملاء الدفعة

\*كل من عرفني من قريب او من بعيد

عاد ماجدة

\*كل من لم تسعهم ورقتي ويسعهم قلبي

# إيمان حساني

بسم الله الرحمن الرحيم :

الحمد لله الذي يعود له الفضل في إتمام هذا العمل

اهدي ثمرة جهدي وعملي إلى :

- نبع الحنان ومصدر السعادة إلى من تعبت في حملي وصبرت على تربيتي إلى من رفعت يديها لي لولي المتعالي داعية لي بنجاح والتوفيق أُمِّي الغالية "مهديّة القري" متعها الله بصحة والشفاء
- إلى الذي رباني ورعاني وكان سببا في وجودي إلى من صارع الحياة بكل مأوتني من قوة من أجل سعادتني على من دفع بي إلى المجال العلمي وحقل المعرفة أبي الغالي سلطان حساني أمد الله في عمره .
- قرة عيون أبي وأمي والى لأزهار التي تعطر حياتي إخوتي لأعزاء بلقاسم، مريم، مسعودة، خالد، آية، فطيمة .
- ولكل عائلة حساني وعائلة القري
- وإلى صديقتي لواتي وجودهن يجعل الفؤاد ينبض : سهام جلالي ، جوليا ، صابرة مشحاط، عاد ماجدة، نجمة حساني، ضحى سلطاني، فضيلة حساني، سيدة سلطاني، فاطمة حساني، هناء حساني، لمياء ، نصيرة بوطي، مريم بوطي، ريمة، جومانة، شيماء لبسيس، عفاف لبسيس، هاجر مدني، حنان التجاني، سارة عباسي، فطيمة بن رمضان، ابتسام معاش، هناء دبيلي.
- وإلى كل من لم تسعهم ورقتي ويسعهم قلبي.

**إيمان حساني**

# الأقارب

## من الأسماء

\* إلى من كانت سببا في وجودي إلى من زرعت في قلبي اسمي معاني الحياة التي فتحت ذراعيها وسقتني من فيض حنانها وعلمتني ما قيمة الأشياء .....أمي العزيزة.

\* إلى أول شمس أشرقت في فؤادي إلى الذي كان ولا زال نبراسا يضيئ سبيلي بالحب والرعاية والحنان.....أبي الغالي.

\* إلى من في عيونهم فرحتي وسعادتهم زادي في الحياة إخوتي وأخواتي

\* وإلى أبناء وبنات الأخوة والأخوات .

\*من شاءت الأقدار أن التقى بهما فتقاسمت معهما تعب ومشاق هذه الرسالة "عاد ماجدة، إيمان حساني "

\*إلى كافة الأصدقاء الذين التقيت بهم في درب الحياة وأخص بالذكر منيرة، مريم، مروى، هدى، رحيمة، هناء، سوسن، سميرة، أسماء، دلال، كريمة، فريال،

\*إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الوفاء .. أهدي ثمرة جهدي

**دبيلي هناء**

# الفهارس

## قائمة المحتويات

الصفحة

	الاهداءات
	الشكر والعرفان
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال البيانية
V	قائمة الملاحق
أ - ث	المقدمة
16-06	الفصل الأول : مدخل نظري حول اتخاذ القرار والأساليب الكمية
06	تمهيد
07	المبحث الأول : اتخاذ القرار في المؤسسة
07	المطلب الأول : ماهية اتخاذ القرار
07	أولا : مفهوم اتخاذ القرار
07	ثانيا : أهمية اتخاذ القرار
08	المطلب الثاني : أنواع ومراحل اتخاذ القرار
08	أولا : أنواع عملية اتخاذ القرار
09	ثانيا : مراحل عملية اتخاذ القرار
10	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
12	المبحث الثاني : الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرار
12	المطلب الأول : ماهية الأساليب الكمية
12	أولا : مفهوم الأساليب الكمية
13	ثانيا : أهمية الأساليب الكمية
13	المطلب الثاني : أنواع الأساليب الكمية

15	المطلب الثالث : دور الأساليب الكمية في ترشيد القرار
16	الخلاصة
44-18	الفصل الثاني : دراسة استيعابية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية
18	تمهيد
19	المبحث الأول : واقع استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية
19	المطلب الأول : التطور التاريخي لاستخدام الأساليب الكمية في الجزائر
19	أولا : الفترة ما قبل 1994
20	ثانيا : الفترة ما قبل 1999
20	المطلب الثاني : أهمية استخدام الأساليب الكمية لتحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية
22	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان
22	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
22	أولا : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة
22	ثانيا : اعداد استمارة الاستبيان
23	ثالثا : تحكيم الاستبيان وتوزيعه
23	رابعا : أدوات الدراسة
23	المطلب الثاني : التحليل الاحصائي للاستبيان
23	أولا : تحليل نتائج معلومات المؤسسة وعينة الدراسة
30	ثانيا : صدق وثبات المقياس
31	ثالثا : اختبار ستودنت (T) لمحاور الاستبيان بدرجة معنوية 5%
33	رابعا : حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة
39	خامسا : الاختبارات الاحصائية
40	الخلاصة
41	الخاتمة
44	قائمة المراجع والمصادر
/	الملاحق

## فهرس الجداول

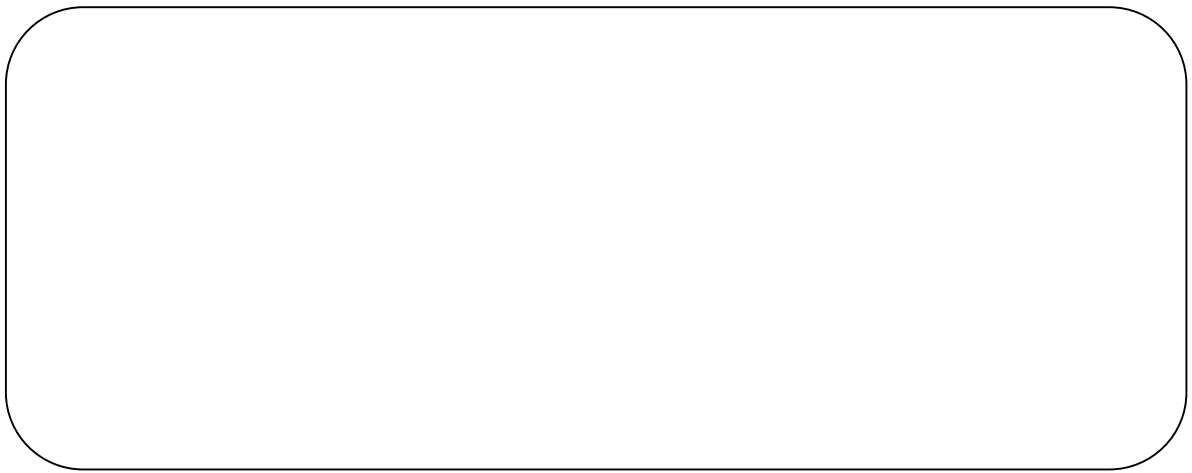
الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
24	يوضح توزيع معلومات عامة عن المؤسسة حسب عمر المؤسسة	01
24	يوضح توزيع معلومات عامة عن المؤسسة حسب عدد العاملين الدائمين في المؤسسة	02
25	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	03
26	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	04
27	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
28	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص	06
29	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الاداري الذي يشغله في المؤسسة	07
31	يوضح نتائج اختبار (T-test) للمحور الأول	08
32	يوضح نتائج اختبار (T-test) للمحور الثاني	09
32	يوضح نتائج اختبار (T-test) للمحور الثالث	10
33	يوضح نتائج اختبار (T-test) للمحور الرابع	11
35	يوضح اتجاه عينة المحور الأول	12
36	يوضح اتجاه عينة المحور الثاني	13
37	يوضح اتجاه عينة المحور الثالث	14
38	يوضح اتجاه عينة المحور الرابع	15
39	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط للمحاور الأربعة	16
42	يوضح نتائج اختبار مربع كاي 2 بين سنوات الخبرة وعمر المؤسسة	17
42	يوضح نتائج اختبار مربع كاي 2 بين عمر المؤسسة والمؤهل العلمي	18
43	يوضح نتائج اختبار مربع كاي 2 بين سنوات الخبرة والمؤهل العلمي	19

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
24	يوضح توزيع معلومات عامة عن المؤسسة حسب عمر المؤسسة	01
25	يوضح توزيع معلومات عامة عن المؤسسة حسب عدد العاملين الدائمين في المؤسسة	02
26	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	03
27	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	04
28	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
29	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص	06
30	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري الذي يشغله في المؤسسة	07

## قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الملحق
01	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين عمر المؤسسة و محاور الدراسة
02	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين المؤهل العلمي و محاور الدراسة
03	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين سنوات الخبرة و محاور الدراسة



## المقدمة العامة

إن عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية و يقوم بها كل إداري ، كما أنها تتصل اتصالا مباشرا بالوظائف الإدارية الأخرى حيث تشكل عملا مشتركا فيما بينها (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة... الخ)، والتي تعتبر جوهر العملية الإدارية وقلب الإدارة و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة فلم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين فقط، بل أصبحت تستند على مناهج وأساليب علمية، لتساهم في حل المشكلات المختلفة التي تواجه الإدارة بالاعتماد على التحليل الكمي للبيانات والمعلومات. فالأساليب الكمية هي منهج علمي لحل المشاكل الإدارية على مستويات مختلفة، وقد وجدت عدة مصطلحات للدلالة على هذا المجال منها :

بحوث العمليات، الأدوات الكمية، التحليلات الكمية،... الخ، وسبب تعدد هذه المصطلحات هو كون هذا المجال حديثا نسبيا .

حيث ركزت المؤسسات الإدارية على مدى استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في طرق التنبؤ وكذا الأساليب الرياضية المتمثلة في البرمجة الخطية، تقنيات اختيار الاستثمار، تسيير المخزون، الشبكة، المحاكاة،... الخ. لكل مشاكل الإدارة المعقدة .

وعليه سوف نحاول في دراستنا هذه التركيز على بعض الأساليب الكمية التي يمكن استخدامها على مستوى المؤسسات العمومية من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرار.

وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية :

### 1. الإشكالية الرئيسية :

ما هو واقع استخدام الأساليب الكمية في عملية ترشيد القرارات الإدارية على مستوى المؤسسات الصناعية؟

ولإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى إشكاليات فرعية كالتالي :

### 2. الإشكاليات الفرعية : في ضل هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

✓ في ماذا تكمن أهمية اتخاذ القرار؟

✓ ما هي أنواع القرارات وعلى أي معايير يتم اتخاذها؟

## المقدمة العامة

✓ ما هو دور الأساليب الكمية في عملية ترشيد القرار؟ وما هي أهميتها لتحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

✓ ما هي الاختبارات الإحصائية المتبعة في الدراسة الاستبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية بولاية وادي سوف؟

### 3. الفرضيات :

هذه الإشكاليات تسمح لنا بتقديم فرضيات يمكن اعتبارها كأجوبة أولية عنها وهي متمثلة في الآتي:

✓ إن لعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة تمارسها الإدارة في مختلف وظائفها من تنظيم وتخطيط وغيرها  
✓ تعددت واختلقت أنواع القرارات بتعدد واختلاف المعايير التي يتبناها الباحث حيث انقسمت هذه الأخيرة إلى عدة تقسيمات نجد منها القرارات المبرجة والقرارات الغير مبرجة .  
✓ تم الاعتماد على المنهج العلمي واضح قائم على أساس الاستعانة بتطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار حيث يكمن دورها في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال لتحسين أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية.

✓ اعتمدت الدراسة الإستبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية بولاية وادي سوف على عدة اختبارات إحصائية من ضمنها اختبار معامل الارتباط .

### 4. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

✓ يعتبر موضوع عملية اتخاذ القرار الإداري في ظل الأساليب الكمية من أهم المواضيع، كون أن عملية اتخاذ القرار لها أثر في حياة الفرد وحياة المؤسسة والدولة.  
✓ أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية، لكونها المحور الفعال والأساسي للعملية الإدارية.  
✓ أهمية استخدام الأساليب الكمية من شأنها ترشيد القرارات بأسلوب أكثر دقة بعيد عن العشوائية والناتج عن التجربة والخطأ .  
✓ أهمية الموضوع في الإطلاع على الجانب العلمي التطبيقي على مستوى المؤسسات الصناعية

### 5. أسباب اختيار الموضوع :

لقد جاء اختيار الموضوع على عدة اعتبارات أهمها :

- ✓ ضرورة المرور بمنهج علمي في عملية اتخاذ القرار يتم من خلال استعمال الأساليب الكمية للوصول للقرار المناسب .
- ✓ افتقار أغلب المؤسسات الصناعية إلى الأساليب الكمية لتقديم أنشطتها وسلامة قراراتها لتصحيح انحرافات وسلامة قراراتها .
- ✓ الرغبة في دراسة الموضوع وان هذا الموضوع يندرج ضمن تخصصنا .

### 6. أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة للوصول إلى عدة أهداف أهمها :

- ✓ إبراز أهمية استخدام النماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية .
- ✓ محاولة تحديد الإطار النظري للأساليب الكمية .
- ✓ التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة .

### 7. الدراسات سابقة :

يعتبر موضوع القرارات الإدارية من أهم المواضيع التي يتم تناولها وعلى ضوء ذلك نجد الكثير من المهتمين بهذا المجال وعلى سبيل الذكر لا الحصر نجد :

✓ جابر محمد عياش، "واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة"، مذكرة قدمت للحصول على ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

إذ تناول فيها الباحث في جانبه النظري ماهية اتخاذ القرار وأهمية المعلومات لينتقل بعد ذلك إلى كيفية المساهمة في الأساليب الكمية في ترشيد القرار كما بين في الجانب التطبيقي أثر استخدام المديرين للأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إيجاد العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة .

✓ إبراهيم نائب ،إنعام باقية ، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة ،دار وائل للنشر الأردن ،ط1  
،2015 .

حيث تناول فيها الباحث الجانب النظري بالنسبة لعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات وأهمية الأساليب  
الكمية للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث حاول هذا الأخير عملية إسقاط الأساليب  
الكمية الإحصائية على المؤسسات الصناعية ذات الطابع الإداري.

### 8- المنهج المستخدم :

الجانب النظري من البحث وقصد الإجابة على الأسئلة المقترحة و اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة تم  
الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بغرض الإحاطة بالموضوع و فهم محتوياته.

أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد فيه على منهج دراسة حالة بهدف إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة  
الصناعية الجزائرية ، كنموذج اخترنا بعض المؤسسات الصناعية في ولاية الوادي.

### 9- صعوبة الدراسة :

- ✓ الصعوبة التي واجهتنا في إيجاد مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الصعوبة في ملا الاستبيان من طرف أعضاء الإدارة للمؤسسات الصناعية بولاية الوادي.
- ✓ التحفظ والحذر الذي واجهنا من بعض المسؤولين في الكشف عن بعض المعلومات.
- ✓ عدم فهم بعض موظفين الإدارة للمؤسسات الصناعية الأسئلة المتواجدة في الاستبيان.

### 10- محتويات الموضوع :

لمعرفة دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الصناعية قمنا بتقسيم موضوع بحثنا إلى فصلين:

حيث يتناول الفصل الأول أهم الجوانب النظرية حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وهذا الأخير انقسم إلى  
مبحثين ، تطرقنا في المبحث الأول لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة و المبحث الثاني كان ضمن محتواه الأساليب  
الكمية و دورها في عملية اتخاذ القرار ، أما بالنسبة للفصل الثاني تناولنا فيه الجانب التطبيقي لدراسة استراتيجيات  
حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية انقسم إلى مبحثين ، المبحث الأول يدرج ضمنه  
واقع استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية ، والمبحث الثاني تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

# والأساليب الكمية

### تمهيد :

ان المقصود بالترشيد البحث عن الحالة العقلانية لأي تصرف او سلوك إنساني في أي مجال من مجالات الحياة المختلفة بحيث يتحقق الاستخدام الأمثل و الصحيح للإمكانيات و عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون على أساس علمي مدروس في حين أن العشوائية و الحدس و التخمين لم يعد مناسباً لاتخاذ القرارات بسبب التطورات الاقتصادية و التكنولوجية السريعة و ما ترتب على ذلك من تعقيدات و صعوبات في اتخاذ القرارات ، لهذا السبب كان لابد من الاعتماد على منهج علمي واضح قائم على أساس الاستعانة بتطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار و التي تتم في اتجاهين أساسيين إما المساهمة المباشرة في عملية حل المشكلات التي تواجه المؤسسات كما هو الحال في استخدام أسلوب المخططات الشبكية أو ما يعرف بأسلوب شبكات الأعمال لأغراض التخطيط والرقابة وكذلك في حالة استخدام أسلوب نماذج التخزين في تحديد حجم الدفعة الاقتصادية وتحديد مستوى الأمان أو المساهمة بشكل غير مباشر في حل المشكلات من خلال ترشيد القرار الإداري من اجل تحقيق اهداف المؤسسة .

وفي هذا الفصل سنتطرق الى ماهية عملية اتخاذ القرار و مختلف الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات و حل المشكلات داخل المؤسسة .

## المبحث الأول : اتخاذ القرار في المؤسسة

يعتبر اتخاذ القرار من ابرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين و المفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ،ولقد كان الاعتقاد السائد إلى عهد قريب أن هذا النشاط يعتمد على قدرات الأفراد الشخصية ومهاراتهم في التصرف في المواقف المختلفة. وعليه نتطرق في هذا المبحث إلى أهم مفاهيم اتخاذ القرار من حيث المفهوم والأنواع والمراحل والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار .

### المطلب الأول : ماهية اتخاذ القرار

سنحاول التعرف في هذا المطلب على مفهوم عملية اتخاذ القرار و أهمية اتخاذ القرار .

#### اولا : مفهوم اتخاذ القرار

تعددت مفاهيم عملية اتخاذ القرار عند الباحثين حيث نذكر منها :

- 1- ".....ان صناعة القرار هي قلب الادارة وان مصطلحات نظرية الادارة يجب ان تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختبار الانساني ."<sup>1</sup>
- 2- ".....هو عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة ..."<sup>2</sup> ومنه نستخلص من التعاريف السابقة أن عملية اتخاذ القرار تكمن في قيام متخذ القرار باختيار بديل من بين البدائل المطروحة بعد دراسة وتفكير موضوعي للوصول الى قرار مرضي أو مناسب .

#### ثانيا : أهمية اتخاذ القرار

تكمن أهمية اتخاذ القرار في :<sup>3</sup>

1. بالنسبة للتخطيط :عندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فانها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة وهي : الأهداف ، الموارد ، وطريقة التنفيذ .
2. بالنسبة للتنظيم : يتطلب التنظيم مجموعة من القرارات كمايلي :  
- نوع السلطة لكل منصب .

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور ،الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، ط1 ، 2006 ، ص31

<sup>2</sup> ابتسام بدوي وآخرون ،"القيادة ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية "،مذكرة قدمت للحصول على ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الوادي ، 2011 ، ص38

<sup>3</sup> تي أحمد ،محاضرة في عملية اتخاذ القرار ،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي ،علوم اقتصادية ،2016،

- مسؤولية توزيع العمل وغيرها .

3. بالنسبة لتوجيهه : وتكمن أيضا قراراته في الأسلوب المؤهل للتوجيه

- الوسائل المستخدمة في التحفيز ( المادية والمعنوية ) .

- طرق الاشراف المتبعة .

4. بالنسبة للرقابة : وتكمن قراراته في :

- النشاطات التي تخضع للرقابة

- أنواع معايير الرقابة

- نوع المعلومات المطلوبة وغيرها

نستخلص مما سبق أن عملية اتخاذ القرار جوهر ومحور العملية الادارية لأنها متداخلة مع وظائف الادارة ونشاطاتها.

### المطلب الثاني : أنواع ومراحل اتخاذ القرار

حيث نتطرق في هذا المطلب الى انواع و مراحل عملية اتخاذ القرار .

اولا : أنواع عملية اتخاذ القرار

تختلف تقسيمات القرارات حسب المعايير والاعتبارات التي يتبناها الباحث للوصول الى تقسيم معين .

من أهم التقسيمات مايلي :<sup>1</sup>

1- القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة : فالقرار المبرمج هو روتين، متكرر، يعالج ويتناول مشكلات

وحالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية، حيث يمكن وضع اجراء محدد الى صنع القرارات بشانها .

أما القرار الغير مبرمج فهو غير محدد ويتعلق بمشكلات، حالات، مواقف متجددة وليست متكررة وغير روتينية، ولا

يوجد اجراء معد مسبقا لمعالجة المواقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جدا .

2- القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية : القرارات الاستراتيجية هي تمييز الاختيار الذي تقوم به المؤسسة

سلوك شامل لمدى طويل .

أما القرارات التكتيكية فهي تطبيق القرارات الاستراتيجية في المدى بين المتوسط والقصير بتنظيم الموارد الضرورية .

<sup>1</sup> ايتسام بدوي وآخرون ، "مرجع سبق ذكره" ، ص41

**3- القرارات التنظيمية والقرارات الفردية :** القرارات التنظيمية تختص بالموضوعات ذات الطابع العام الملزم ويطبق على مدى غير محدود من الأفراد ويدخل في هذا النوع القرارات التي تصدر بها اللوائح وتفويض السلطات، والخطط والسياسات العامة التي تسترشد بها الإدارة .

أما القرارات الفردية هي تلك التي تصدر وتوجه الى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، كالقرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف والترقيات والفصل وغيرها .

### ثانيا : مراحل عملية اتخاذ القرار

تتمثل مراحل عملية اتخاذ القرار فيما يلي :<sup>1</sup>

**1- المرحلة التحضيرية :** يتم في هذه المرحلة ادراك المشكلة حيث تنشأ نتيجة وجود اختلاف بين الحالة المرغوب الوصول اليها وبين مستوى الانجاز، كما يتم تحديد الأهداف حيث يقوم المدير باتباع اسلوبين يهدف من خلالهما اما تغيير الحالة القائمة أو تغيير الحالة المرغوب في تحقيقها، وأخيرا فهم المشكل وتعتبر أهم مرحلة لان سوء تشخيص المشكلة يؤدي بالضرورة الى ارتكاب الأخطاء

**2- المرحلة التطورية :** في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة على ان تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار ولتحديد البدائل يجب التمتع بالقدرة على تطوير الحلول البديلة والاعتماد الواسع على التجارب والدراسات السابقة، بعد تحديد البدائل القيام بتقييمها حيث تفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل .

**3- المرحلة النهائية :** يتم اختيار البديل المناسب بعد القيام بالخطوات التالية :الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك، اختيار البديل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد، واقعية البديل وإمكانية تنفيذه، اختيار البديل الذي يحقق الأهداف .

بعد عملية اختيار البديل يتم الشروع في تنفيذه تليها مراقبته

<sup>1</sup> يتصرف : كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 45

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

تمثل العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار في :<sup>1</sup>

- 1- عوامل البيئة الخارجية : هي العوامل التي تؤثر في القرار بطريقة غير مباشرة مثل :
  - العوامل الاقتصادية : وهي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي والتشجيع على الاستثمار ودعم الحكومة ... الخ .
  - العوامل السياسية والتنظيمية : وهي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة مثل الاستقرار والقوانين والعلاقات الخارجية .
  - العوامل الثقافية : وهي العوامل المتعلقة باللغة والدين والحضارة وغيرها .
  - العوامل التكنولوجية : وهي العوامل المتعلقة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة واتصالات
- 2- العوامل الداخلية : وهي العوامل التي تؤثر على القرار بشكل مباشر مثل :
  - حجم المنظمة
  - القوانين واللوائح في المنظمة
  - الموارد المالية والبشرية في المنظمة
  - العلاقة ما بين مدراء الأقسام والإدارات
- 3- تأثير متخذ القرار نفسه : وهذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بصورة مباشرة وغير مباشرة كذلك يعتمد على طبيعة القرار . ومن هذه العوامل :
  - العوامل السيكولوجية الداخلية مثل الشخصية والدوافع والإدراك والمواقف والاتجاهات
  - العوامل المؤثرة في متخذ القرار مثل الجماعات والعائلة والقيم والعادات
- 4 - تأثير حالات القرار : وهذه هي الظروف البيئية المحيطة بالقرار وهن أربعة حالات<sup>2</sup> :
  - حالة التأكد : أي ان متخذ القرار يعلم بدقة نوع الظروف المحيطة بالمشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار بشأنها وتكون آثار القرار ونتائجه معلومة مسبقا .

<sup>1</sup> جابر محمد عياش ، "واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة" ، مذكرة قدمت للحصول على ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية- غزة ، 2008 ، ص 35

<sup>2</sup> ابراهيم نائب ، انعام باقية ، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة ، دار وائل للنشر الأردن ، 1 ط ، 2015 ، ص ص 37، 38

- حالة المخاطرة : يعني وجود العديد من الظروف والمتغيرات المحتمل حدوثها ،ومتخذ القرار يعلم فقط احتمال حدوث كل من تلك الظروف والمتغيرات .
- حالة ما بين المخاطرة وعدم التأكد : وتتميز بان عدد العوامل البيئية قليلة وبسيطة ولكنها تتغير من فترة لأخرى وكذلك القرار .
- حالة عدم التأكد : تعني ان متخذ القرار لا يعلم مسبقا احتمال حدوث أي من الظروف او المتغيرات المتوقع حدوثها حال اتخاذه لقرار ما .

## المبحث الثاني : الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرار

الإدارة في حاجة ماسة لوسيلة مساعدة ترشيد قراراتها الإدارية وتجعلها تصل بأقل جهد وأقصر زمن إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، ومن أهم هذه الوسائل الأساليب الكمية التي لها قدرة كبيرة ومتنوعة على حل المشاكل .

وعليه نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأساليب الكمية وأنواعها ودورها في ترشيد عملية اتخاذ القرار .

### المطلب الأول : ماهية الأساليب الكمية

حيث سنتناول في هذا المطلب إلى مفهوم واهمية الاساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار

#### أولاً : مفهوم الأساليب الكمية

تعددت تعاريف الأساليب الكمية نذكر منها :<sup>1</sup>

1- "...بأنها مجموعة الطرق والصيغ والمعدلات والنماذج التي تساعد في حل المشاكل علي أساس عقلائي ."

2- "...بأنها الآليات التي من خلالها يتم تنفيذ المدخل الكمي ، ومن الواضح أن الأساليب الكمية هي أداة تعتمد على التكميم وامكانية القياس الموضوعي لمتغيرات المشكلة ومعايير القرار وذلك باستخدام الطرق والنماذج الرياضية في حل هذه المشكلة ."

مما سبق يمكن تعريف الأساليب الكمية بأنها أسلوب رياضي يتم من خلاله معالجة المشاكل الاقتصادية ،

الإدارية ،التسويقية والمالية بمساندة الموارد المتاحة من البيانات والأدوات والطرق التي تستخدم من قبل متخذي القرار لمعالجة المشاكل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،الأساليب الكمية في إدارة الأعمال ،دار الجنان للنشر والتوزيع الأردن ،ط1،2016،ص ص 9،10

<sup>2</sup>[https:// vb.ckfu.. org/ attachment.php?attachmentid 11:39,29-05-2017](https://vb.ckfu..org/attachment.php?attachmentid%2011:39,29-05-2017)

### ثانيا : أهمية الأساليب الكمية

من أهمية الأساليب الكمية مايلي :<sup>1</sup>

- وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الكمية باستخدام الطرق العلمية الحديثة .
- يعتبر الأساليب الكمية من الطرق العلمية المساعدة في اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقة .
- تعتبر الأساليب الكمية فن وعلم في آن واحد فهي تتعلق بالتخصيص الكفاء للموارد المتاحة وكذلك قابليتها الجديدة في عكس مفهوم الكفاءة والندرة في نماذج رياضية تطبيقية .
- يسعى هذا العلم إلى البحث عن القواعد والأسس الجديدة للعمل الإداري ، وذلك للوصول إلى أفضل المستويات من حيث الجودة الشاملة .
- أنها تساعد على تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية .

### المطلب الثاني : أنواع الأساليب الكمية

يوجد العديد من الأنواع نذكر منها :<sup>2</sup>

**1- نظرية الاحتمالات :** تعتبر من الأساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية وتجريبها وتفيد هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكد أو المخاطرة حين يتوفر قدر كاف من المعلومات التي تظهر السلوك المتوقع للنموذج ويتوقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية وتعتبر نظرية بايز في الاحتمالات إحدى أهم الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار الإداري

**2- البرمجة الرياضية :** تعتبر من الأساليب الكمية الأساسية التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات وان إيجاد الحل للبرنامج الرياضي يعني البحث عن القيمة العظمى أو الصغرى لدالة جبرية تضم عدة متغيرات تدعى دالة الهدف تخضع لجملة قيود تأخذ صيغة مساويات أو متراجحات .فاذا كانت دالة الهدف وجملة القيود من الدرجة الأولى فان المسألة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة الخطية أما ان كانت دالة الهدف وبعض القيود أو كلها من الدرجة الثانية فأكثر فان المسألة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة الغير خطية .وتعد من أهم الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك لأنها تهتم بمشكلات تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه

<sup>2</sup> ابراهيم نائب ،انعام باقية ،مرجع سبق ذكره ، ص ص ص 23 ، 24 ، 25 ، 27

**3- المحاكاة :** ان عملية صياغة نموذج بأسلوب المحاكاة هي محاولة يتم من خلالها إيجاد صور طبق الأصل مصغرة لنظام ما دون محاولة الحصول على نظام حقيقي نفسه وذلك بتطوير نموذج يمثل النظام موضع الدراسة، ويظهر جميع التغيرات في الحالات الممكنة للنظام، ثم وضع المقاييس التي تستخدم في تقدير أداء النظام باجراء تجارب على عينات في النظام، وحتى تتم العملية لابد من توفر لدينا المعلومات الكافية عن أجزاء النظام وخصائصه حتى نستطيع فهم النظام والتنبؤ بسلوكه. وقد أثبت أسلوب المحاكاة كفاءة عالية جدا في معالجة قسم كبير من المسائل المعقدة التي يصعب وضع نموذج تحليلي لها، بالإضافة الى دراسة المسائل المرتبطة بالزمن .

**4- التنبؤ :** هو العملية التي يعتمد عليها المدراء أو متخذوا القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل، ومن أجل ذلك يستخدم أساليب متنوعة منها : تحليل السلاسل الزمنية ، نماذج الانحدار ، نماذج الاقتصاد الرياضي ، المؤشرات الاقتصادية ، سلاسل ماركوف .

**5- البرمجة الدينامية :** وهي تقنية حسابية تستخدم لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابع ويعود تسميتها الى العالم بللمان عام 1950، وتتلخص هذه التقنية بتجزئة المشكلة الأساسية الى مشكلات جزئية يطلق عليها مراحل، ويبحث عن القيمة المثلى لكل مشكلة جزئية باستخدام البدائل الخاصة بها فقط وتستبعد بالتدرج البدائل الغير مثلى من الحل، ثم نعمل على ربط المشكلات الجزئية بعضها ببعض بطريقة خاصة وفق ترتيب معين .

**6- نظرية الألعاب :** أطلق هذا الاسم على النماذج الرياضية الخاصة والشاملة لأنظمة متنافسة والهدف المبدئي لها هو إيجاد وتطوير قواعد رياضية عامة لكيفية اتخاذ القرارات في ظل التنافس من قبل الأطراف والأنظمة المتنافسة وما يضمن اختيار أمثل للخطة أو استراتيجية لزيادة ربح أو تقليل خسارة كل منهم .

**7- نماذج التخزين :** تعتبر الرقابة على المخزون وادارته من أصعب المهام التي تواجه المؤسسات في هذا العصر وخاصة المؤسسات الاقتصادية، ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد الكمية المثلى من المخزون الواجب الاحتفاظ بها سواء أكانت مواد أولية أو منتجات مصنعة أو نصف مصنعة، حيث أن الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون يؤدي الى تعطل رأس المال الموظف فيها، كما أن الاحتفاظ بكميات قليلة منها فانهيؤدي الى القصور في عملية البيع وعدم رضى الزبائن أو الى تعطيل عملية الانتاج حسب نوع المخزون .

**8- التحليل الشبكي :** ويعتبر من الأدوات الكمية التحليلية الحديثة التي تستخدمها الإدارة في كل المنشآت والمؤسسات عند ممارستها لوظائف الإدارة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتخفيض الوقت والنفقات المستهلكة اذ تعمل الإدارة باستخدام أساليب التحليل الشبكي في دراسة تفصيل المشروع بصورة دقيقة قبل أن تقوم بتنفيذه حتى تكتشف النقاط الحرجة فيه وتستعد لمعالجتها وتضمن بتالي تنفيذ المشروع في الوقت المحدد من هذه الأساليب أسلوب بيرت وأسلوب المسار الحرج.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : دور الأساليب الكمية في ترشيد القرار

ان المقصود بالترشيد هو البحث عن حالة العقلانية لأي تصرف أو سلوك انساني في أي من مجالات الحياة المختلفة بحيث يتحقق الاستخدام الأمثل والصحيح للامكانيات المتاحة وعملية اتخاذ القرار يجب أن تكون على أساس علمي مدروس في حين أن العشوائية والحدس والتخمين لم يعد مناسباً لاتخاذ القرارات بسبب التطورات الاقتصادية والتكنولوجيا السريعة التي حدثت في العالم وماترتب على ذلك من تعقيد وصعوبات في اتخاذ القرارات لهذا السبب كان لابد من اعتماد منهج علمي واضح قائم على أساس الاستعانة بتطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار والتي تتم عادة في اتجاهين أساسيين:<sup>2</sup>

**الاتجاه الأول :** المساهمة في عملية حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال كما هو الحال في استخدام المخططات الشبكية "اسلوب شبكة الأعمال " أو نماذج التخزين وذلك لاعتراض التخطيط والرقابة وغيرها من الأعمال .

**الاتجاه الثاني :** المساهمة بشكل غير مباشر في حل المشكلات التي تواجه المنظمات من خلال ترشيد القرار الإداري المطلوب اتخاذه ويكون ذلك على أساس إيجاد حالة مناسبة أو مثالية لأجل المقارنة مع ما هو كائن في الواقع العملي .

<sup>1</sup>[https://arar.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=22:30,27-05-2017](https://arar.facebook.com/permalink.php?story_fbid=22:30,27-05-2017)

<sup>2</sup> جابر محمد عياش ، "مرجع سبق ذكره "، ص ص 45 و46

الخلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص ان الاساليب الكمية من اهم الاساليب الحديثة لتفصيل حركية الانتاجية وكذا تلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار بحيث يكون مبني على وقائع حقيقية بعيدة عن العشوائية و الحدس لتحقيق اهداف المؤسسة في ضل الموارد المتاحة فهي وسيلة لتعظيم الارباح وتقليل التكاليف .

**دراسة استبائية حول استخدام  
الأساليب الكمية في المؤسسات  
الجزائرية الصناعية**

## تمهيد

ازدادت الحاجة نحو اعتماد نماذج و أساليب علمية لترشيد القرار الإداري بما ينسجم مع ما هو مطروح من تحديات أمام المؤسسات ،وكان لتطور تقنيات الحاسوب والبرمجيات العلمية الفضل الكبير في انتشار النماذج و الأساليب الكمية ، و في هذا الفصل سوف نتناول بعض الاختبارات الإحصائية لدراستنا الاستبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى واقع استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية وتحليل نتائج الاستبيان .

## المبحث الأول : واقع استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية

يمكن إبراز مدى تطبيق المؤسسات للأساليب الكمية من خلال دراسة ميدانية قام بها مجموعة من الباحثين خلال فترتين . حيث ينقسم هذا المبحث الى التطور التاريخي لاستخدام الأساليب الكمية في الجزائر وأهمية استخدامها لتحسين أداء المؤسسات الصناعية .

### المطلب الأول : التطور التاريخي لاستخدام الأساليب الكمية في الجزائر

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى فترات تطور استخدام الأساليب الكمية ما بين فترة ما قبل 1994 و ما قبل 1999 .

#### اولا : الفترة ما قبل 1994

ركزت هذه الدراسة على مدى استخدام المؤسسات الجزائرية للأساليب الإحصائية المتمثلة في طرق التنبؤ وكذا الأساليب الرياضية المتمثلة في البرمجة الخطية، تقنيات اختيار الاستثمار، تسيير المخزون، الشبكة، المحاكاة، إضافة إلى المحاسبة التحليلية. ولقد اعتمدت هذه الدراسة على العناصر التالية:<sup>1</sup>

مدى وجود هذه الأساليب، حاجة المؤسسات إليها، أسباب التخلي عنها وآثار استخدامها في المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:<sup>2</sup>

- التأخر الكبير في تطبيق الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرار وهذا راجع إلى الأسباب التالية: ضعف كفاءة المسيرين، عدم تلاؤمها وفشل تطبيقها بالمؤسسات الجزائرية.
- خلط وعدم التفرقة بين طريقة العمل البسيطة وتقنيات التسيير مثل طرق التنبؤ والمحاسبة التحليلية.
- الوجود الشكلي لبعض التقنيات بالمؤسسات لكنه لا يتم التطبيق الفعلي لها.

<sup>1</sup> إلهام بجاوي، "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية": دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 6، ديسمبر 2006، ص 105.

<sup>2</sup> إبراهيم أحمد مخلوف، التحليل الكمي في الإدارة، ط 1، جامعة الملك سعود، السعودية، 1995، ص 1.

## ثانيا : الفترة ما قبل 1999

شملت هذه الدراسة عينة مكونة من عشرين (20) مؤسسة جزائرية مشاركة في المعرض الثالث للإنتاج الوطني خلال شهر جويلية 1999. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:<sup>3</sup>

- استمرار المؤسسات الجزائرية في عدم تطبيقها للأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات حيث أن نسبة 87.5% منها لا تطبق طرق التنبؤ لدراسة السوق وأن نسبة 56.25% منها لا تطبق طرق الإنتاج لتحسين الجودة والكمية وتخفيض التكاليف.

- تركيز المؤسسات على تطبيق البرامج المعلوماتية فقط في المحاسبة العامة وحساب الرواتب و الأجور وتسيير المخزون.

وبناء على نتائج هاتين الدراستين، يمكن القول أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تهتم بتطبيق الأساليب الكمية في إدارتها رغم تغير محيطها وتطور أساليب الإدارة وضرورة مسايرتها لهذه التطورات بغية تحسين أدائها وبالتالي البقاء والاستمرار.

### المطلب الثاني : أهمية استخدام الأساليب الكمية لتحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية

يتطلب انضمام المؤسسات الجزائرية إلى الاقتصاد العالمي تطورا شاملا في الإدارة من خلال تحديث الأساليب الكمية المستخدمة، وأن يتم تنمية مهارات مسيرتها في مختلف المستويات بالاتجاهات الإدارية الحديثة المعتمدة على تطبيق الأساليب الكمية التي تهدف إلى اتخاذ القرار الأمثل. ولقد برزت أهمية استخدام الأساليب الكمية في الإدارة باعتبارها وسائل فعالة لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية نظرا لما تقدمه للمسير من مساعدة لاتخاذ القرارات بموضوعية ورشد، فالحجم الهائل من المعلومات وتعقدها وكذا كبر حجم المؤسسات وزيادة المنافسة بينها والوقت القصير الذي يجب أن يتم فيه اتخاذ بعض القرارات المهمة وتطور الحاسبات الآلية ذات الكفاءة العالية، كلها عوامل زادت من أهمية تطبيق الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات في الإدارة، ولقد تم تطوير هذه

<sup>3</sup> محمد بوتين، "أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات و الأداء" واقع المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي - 2 جوان 2003.

## الفصل الثاني: دراسة استبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

الأساليب حتى تناسب المشاكل التي تستخدم لمعالجتها لاتخاذ القرارات في الحالات غير المؤكدة وفي المواقف التنافسية وغيرها.<sup>4</sup>

وبالتالي فإن أهم أسباب الاهتمام بتطبيق الأساليب الكمية نذكر: تعقد المشكلة، أهميتها، حدوثها وتكرارها.<sup>5</sup> ويمكن استخدام الأساليب الكمية لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية من مختلف جوانبه (كمية، وقتا، جودة وتكلفة) في المجالات التالية:<sup>6</sup>

- **الأداء الإنتاجي:** يمكن تحسين إدارته كميًا، زمنيًا وتكلفة بتطبيق نماذج الانحدار في شكل دوال الإنتاج وكذا بعض طرق بحوث العمليات كالبرمجة الخطية والنقل والتحليل الشبكي، أما تحسين جانب الجودة باستخدام تقنيات الجودة كخرائط الرقابة وطريقة السيطرة الإحصائية للعمليات.

- **الأداء المالي:** يمكن تحسين الإدارة المالية كميًا، زمنيًا وتكلفة باستخدام البرامج المعلوماتية في المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، أما جانب الجودة فيتطلب دراسة تكاليف اللاجودة بغية تخفيضها.

- **الأداء التسويقي:** يمكن تحسين إدارته بتطبيق نماذج الانحدار والسلاسل الزمنية للتنبؤ والموازنات التقديرية وكذا بعض طرق بحوث العمليات كسلاسل ماركوف للتنبؤ بسلوك المستهلك.

- **الأداء التمويني:** يمكن تحسين إدارته باستخدام النماذج الكلاسيكية كنموذج ويلسن والحديثة كنظام الوقت المحدد وكذا طريقة نشر وظيفة الجودة التي تسمح بتخطيط احتياجات الزبائن الداخليين.

- **الأداء البشري:** يمكن تحسين إدارته بتطبيق إحدى طرق بحوث العمليات كطريقة PROMETHEE التي تقوم على عدة معايير لاختيار أفراد أكفاء خلال عملية التوظيف، إضافة إلى بعض النماذج الإحصائية كتحليل الانحدار للتنبؤ بالعرض والطلب على القوى العاملة بالمؤسسة.

<sup>4</sup> إلهام بجياوي، نجوى عبد الصمد، "الجودة كمدخل للأداء التمويني المتميز بالمؤسسات الصناعية الجزائرية": دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 6-7 ماي 2007.

<sup>5</sup> المرجع نفسه

<sup>6</sup> ديفيد أندرسون وآخرون، تعريب محمد توفيق البلقيني ومرفت طلعت الخلاوي، الأساليب الكمية في الإدارة، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 35.

## المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنحاول تحليل البيانات التي تم جمعها من المؤسسات الصناعية من خلال الاجابة على الاستبيان وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS19 كأداة لتحليل الاستبيان .

### المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء الى معرفة دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرار من وجهة نظر عمال المؤسسات الصناعية بولاية الوادي .

### أولا :مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية ،فان المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في موظفين المؤسسات الصناعية بولاية الوادي ، وبعد موافقة ادارة المؤسسات الصناعية على اجراء الدراسة على مستواها وابدت استعدادها على المساعدة وبالتالي تم اعتمادنا على موظفين هذه المؤسسات كمجتمع لدراسة .

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع واجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة الغير عشوائية ، وهذا راجع الى طبيعة عمل بعض الموظفين الذي لا يتماشى مع موضوع دراستنا .

### ثانيا : اعداد استمارة الاستبيان

قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ،وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ،ويتكون هذا الاستبيان من جزأين على النحو التالي :

الجزء الأول و يتمثل في البيانات الخاصة بالمؤسسة وتشمل ( عمر المؤسسة ،عدد العاملين الدائمين بالمؤسسة) والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل ( العمر،سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي،التخصص ،المنصب الاداري )

الجزء الثاني و يتضمن 30 عبارة مقسمة على النحو التالي :

\*المحور الأول: " طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسات " احتوى هذا الجزء على مجموعة الفقرات من (01- 05).

## الفصل الثاني: دراسة استبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

\*المحور الثاني: "أساليب اتخاذ القرار الذي يتم اتباعه في المؤسسات" احتوى هذا الجزء على مجموعة الفقرات من (01-08).

\*المحور الثالث: "الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار" احتوى هذا الجزء على مجموعة الفقرات من (01-09).

\*المحور الرابع: "أسباب استخدام الأساليب الكمية" احتوى هذا الجزء على مجموعة الفقرات من (01-08).

وتم اعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يعتمد على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما عبر الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

### ثالثا : تحكيم الاستبيان وتوزيعه

تم عرض الاستبيان على مشرف البحث للتحقق من مدى وضوح عباراته وقد اجرى المشرف ملاحظاته المختلفة وتم أخذها بعين الاعتبار في صياغة الاستبيان في شكله النهائي وخاصة من حيث دقة العبارات والوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية .

تم توزيع الاستبيان خلال شهر أبريل 2017، على موظفين ادارة المؤسسات حيث تم توزيع (30) استمارة استقصاء وقد تم استرجاع كافة الاستمارات .

### رابعا : أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج ال: Excel وبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ال: spss19 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الاحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة واختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الاجابات على فقرات الاستبيان .

### المطلب الثاني: التحليل الاحصائي للاستبيان

#### أولا :تحليل نتائج معلومات المؤسسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في المؤسسات الصناعية من مدراء ونواب ومحاسبين وغيرهم من العاملين وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع (30) استمارة استقصاء وقد تم استرجاع كافة الاستمارات . وتتمثل المتغيرات الوصفية فيما يلي:

## الفصل الثاني: دراسة استيعابية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

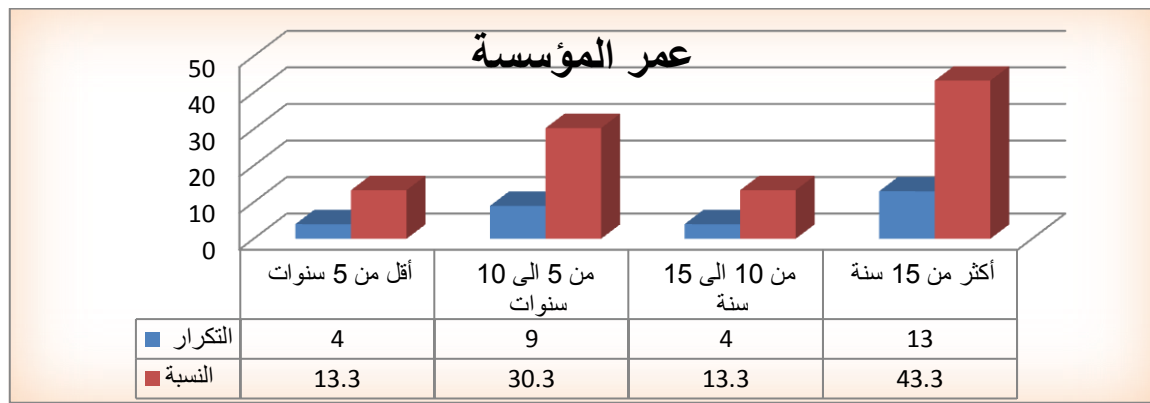
### 1: توزيع معلومات عامة عن المؤسسة حسب عمر المؤسسة

جدول رقم(01) : يبين توزيع معلومات عامة عن المؤسسة حسب عمر المؤسسة

العمر	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	4	9	4	13	30
النسبة %	13.3	30.3	13.3	43.3	100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

### الشكل رقم ( 01): توزع العينة حسب عمر المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات العامة عن المؤسسة حسب متغير عمر المؤسسة نلاحظ تباين

عمر المؤسسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرار هي الفئة العمرية الأكثر من 15 سنة بنسبة مئوية 43.3%، تليها

الفئة العمرية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 30.3%، ثم تأتي الفئتان الأقل تكرارا الفئة الأقل من 5

سنوات والفئة من 10 إلى 15 سنة والتي قدرت بنسبة 13.3% .

ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا تميل إلى أعمار متقدمة مما يعني أنها لها خبرة أوسع في الميدان.

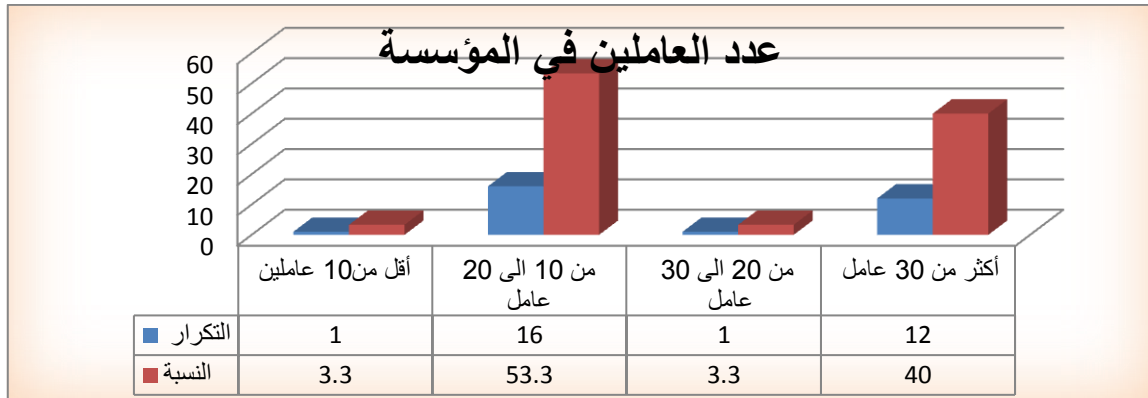
### 2: توزيع معلومات عامة عن المؤسسة حسب عدد العاملين الدائمين في المؤسسة

جدول رقم(02) : يبين توزيع معلومات عامة عن المؤسسة حسب عدد العاملين الدائمين

العمر	أقل من 10 عاملين	من 10 إلى 20 عامل	من 20 إلى 30 عامل	أكثر من 30 عامل	المجموع
التكرار	4	9	4	13	30
النسبة %	13.3	30.3	13.3	43.30	10

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

الشكل رقم ( 02): توزيع معلومات عامة عن المؤسسة حسب عدد العاملين الدائمين



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات العامة عن المؤسسة حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة نلاحظ تباين عدد العاملين وأن الفئة التي بها أكبر عدد من العاملين هي الفئة من 10 الى 20 عامل بنسبة مئوية 53.3%، تليها الفئة أكثر من 30 عامل بنسبة مئوية 40%، ثم تأتي الفئتان الأقل تكرارا الفئة الأقل من 10 عاملين والفئة من 20 الى 30 عامل والتي قدرت بنسبة 3.3%، لذا فإن الفئة الأكثر تكرارا تميل إلى أعداد متوسطة من العاملين أي أن لهذه المؤسسات قدرة إنتاجية متوسطة .

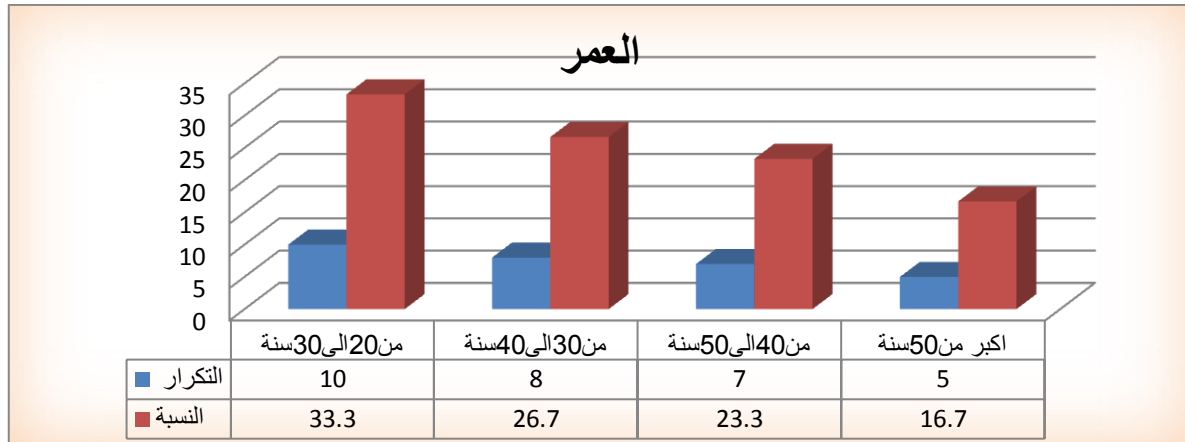
### 3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم(03) : يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	من 20 الى 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	من 40 الى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	10	8	7	5	30
النسبة %	33.3	26.7	23.3	16.7	100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

الشكل رقم ( 03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بأفراد توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ تباين عمر أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرار في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة مئوية 33.3%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة مئوية 26.7%، تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 23.3%، ثم تأتي الفئة الأقل تكراراً الفئة الأكبر من 50 سنة والتي قدرت بنسبة 16.7%. ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى أعمار متوسطة أي أن لها خبرة.

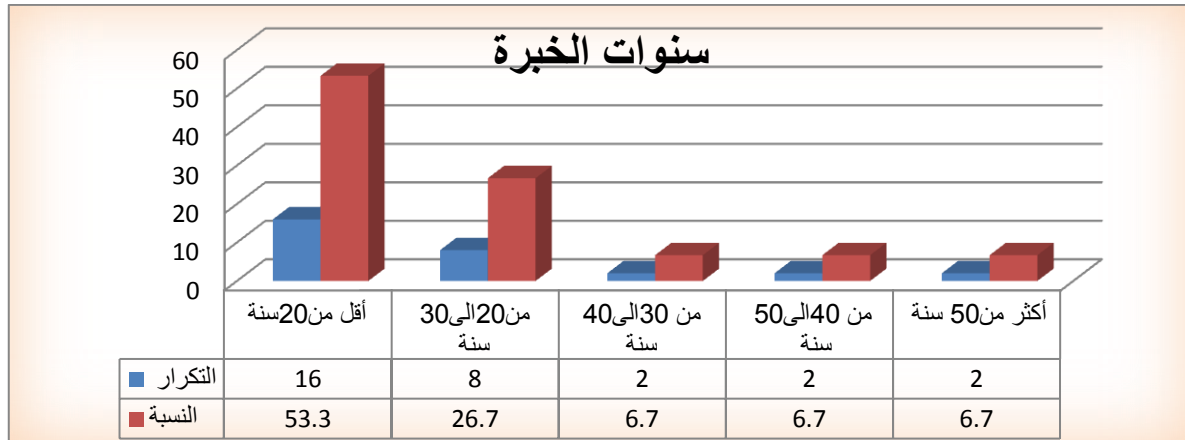
#### 4: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (04): يبين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المجموع	أقل من 20 سنة	من 20 إلى 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
التكرار	16	8	2	2	2	30
النسبة %	53.3	26.7	6.7	6.7	6.7	100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

الشكل رقم ( 04): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تقل على 20 سنة حيث قدرت بـ 53.3%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 20 و 30 سنة بنسبة مئوية 26.7% تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 30 سنة بنسبة قدرت بـ 20%.

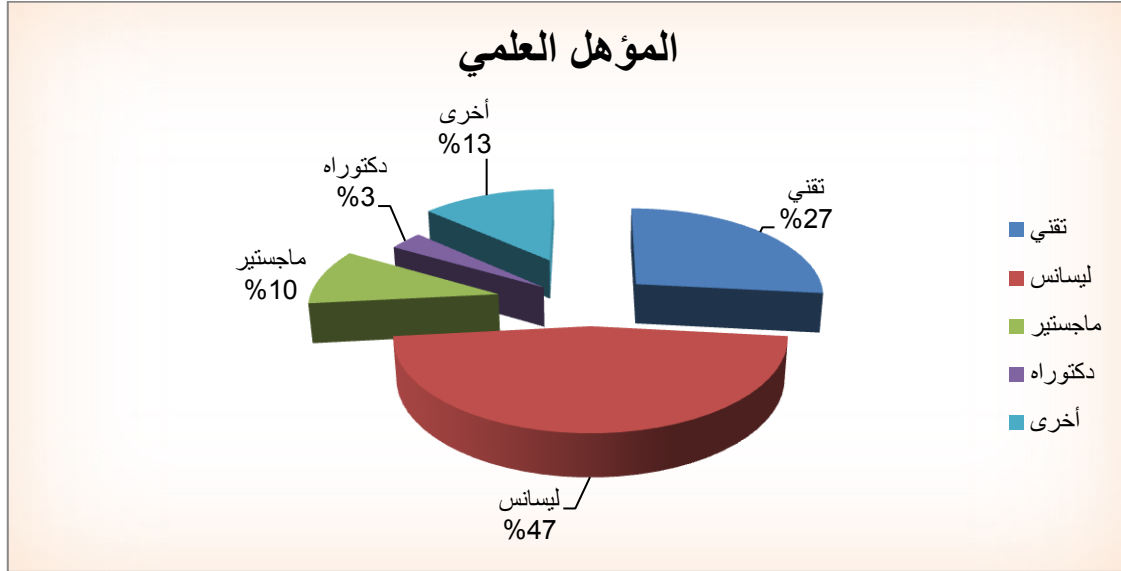
#### 5: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (05): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

مجموع	أخرى	دكتوراه	ماجستير	ليسانس	تقني	
30	4	1	3	14	8	التكرار
100	13.3	3.3	10.0	46.7	26.7	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

الشكل رقم ( 05): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 14 فرد بنسبة مئوية 46.7% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة تقني 26.7%، ونسبة حاملي شهادات أخرى 13.3% ونسبة حاملي شهادة الدكتوراه 3.3% أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي .

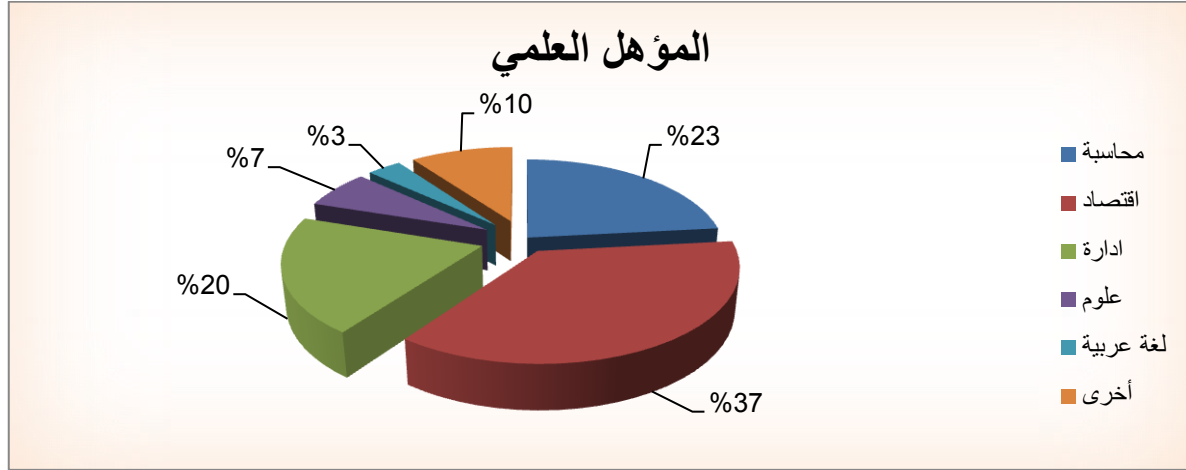
#### 6: توزيع أفراد العينة حسب التخصص

جدول رقم(06) : يبين توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

المجموع	أخرى	لغة عربية	علوم	ادارة	اقتصاد	محاسبة	التكرار
30	3	1	2	6	11	7	
100	10.0	3.3	6.7	20.0	36.7	23.3	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم ( 06): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص أن أغلبية أفراد العينة من دارسي تخصص اقتصاد حيث بلغ عددهم 36 فرد بنسبة مئوية 36.7% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة دارسي تخصص محاسبة 23.3%، ونسبة دارسي تخصص ادارة 30% ونسبة دارسي تخصصات أخرى 10% وتخصص علوم بنسبة 6.7% ونسبة تخصص لغة عربية 3.3% أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم تخصص اقتصاد وهذا ما يجعل النتائج أكثر دقة.

#### 7: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الاداري الذي يشغله في المؤسسة

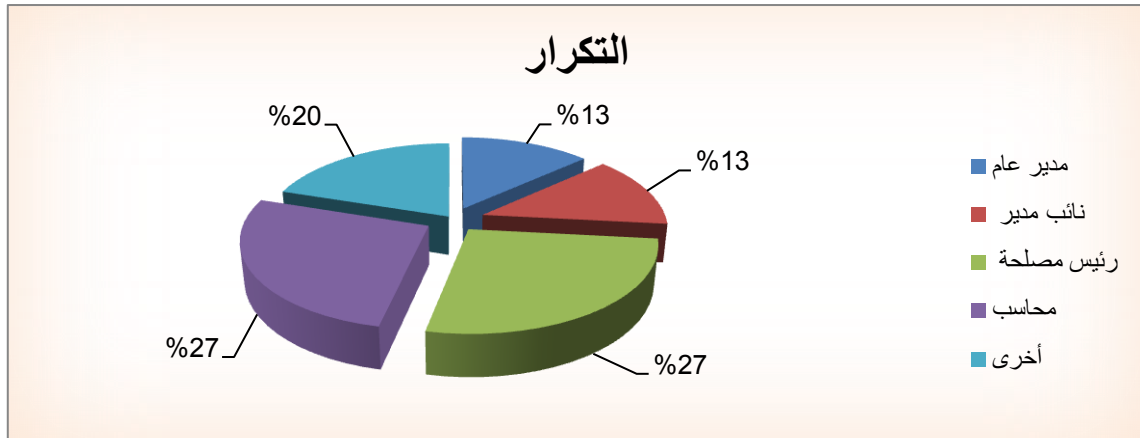
جدول رقم(07) : يبين توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الاداري الذي تشغله في المؤسسة

المجموع	أخرى	محاسب	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير عام	التكرار
30	6	8	8	4	4	
100	20.0	26.7	26.7	13.3	13.3	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

## الفصل الثاني: دراسة استبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

الشكل رقم ( 07): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الاداري الذي تشغله في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الاداري الذي يشغله في المؤسسة أن أغلبية أفراد العينة اما يشغلون مناصب محاسبين أو رؤساء مصلحة بنسبة مئوية 53.4% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة مناصب أخرى 20%، ونسبة مدير ونائب مدير 26.6% مما نستنتج أن أغلب الموظفين بهذه العينة من خريجي كلية الاقتصاد .

### ثانيا : صدق وثبات المقياس

ان زيادة قيمة المعامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ، وهو ما يعرف بصدق المحك.

والثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة

المعامل اذا أعيد تطبيقه على نفس العينة . أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ماوضع لقياسه . والجدول

التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدى ولاجمالي المحاور :

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
المحور الأول	5	0.581	0.76
المحور الثاني	8	0.870	0.93
المحور الثالث	9	0.631	0.79
المحور الرابع	8	0.704	0.84
الاجمالي	30	0.872	0.93

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

## الفصل الثاني: دراسة استبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

كما نلاحظ من الجدول السابق أن كل معاملات ألفا كرونباخ عالية مما يعني ثبات المحاور وكذلك المقياس صادق حيث مصداقية المحور الأول تجاوزت 76% والمحور الثاني 93% والمحور الثالث 79% والمحور الرابع 84%.

أما إجمالي المحاور فإن المقياس ثابت بنسبة 87% ودرجة مصداقية 93%.

ثالثا : اختبار ستيودنت (T) لمحاور الاستبيان بدرجة معنوية 5%

جدول رقم (08) : يوضح نتائج اختبار (T-test) للمحور الأول

المحور الأول	اختبار (T)	قيمة المعنوية sig	الدلالة الإحصائية
من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية التعليم والاهتمام الذاتي	20.652	0.000	دلالة إحصائية
من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية الخبرة من مكان العمل	25.032	0.000	دلالة إحصائية
من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية الدورات التدريبية	16.089	0.000	دلالة إحصائية
من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية الدراسة الجامعية	13.671	0.000	دلالة إحصائية
من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية الدراسات العليا	12.786	0.000	دلالة إحصائية
المحور ككل	27.259	0.000	دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل قيم اختبار ستيودنت لعبارات المحور الأول كلها معنوية لأن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي أن كل عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية .

## الفصل الثاني: دراسة استبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

جدول رقم(09) : يوضح نتائج اختبار (T-test) للمحور الثاني

الدلالة الإحصائية	قيمة المعنوية sig	اختبار (T)	المحور الثاني
دلالة إحصائية	0.000	6.929	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها الخبرة السابقة
دلالة إحصائية	0.000	6.968	من أساليب اتخاذ القرار يتم اتباعها في المؤسسة الاستشارات من داخل المؤسسة
دلالة إحصائية	0.000	6.947	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة تشكيل اللجان
دلالة إحصائية	0.000	6.657	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة ورش العمل
دلالة إحصائية	0.000	6.665	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة الاستشارات من خارج المؤسسة
دلالة إحصائية	0.000	12.066	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة الحكم الشخصي
دلالة إحصائية	0.000	11.368	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة القرارات المبرمجة على الكمبيوتر
دلالة إحصائية	0.000	12.300	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة الحس والتخمين
دلالة إحصائية	0.000	34.171	المحور ككل

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل قيم اختبار ستيودنت لعبارات المحور الثاني كلها معنوية لأن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي أن كل عبارات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية .

جدول رقم(10) : يوضح نتائج اختبار (T-test) للمحور الثالث

الدلالة الإحصائية	قيمة المعنوية sig	اختبار (T)	المحور الثالث
دلالة إحصائية	0.000	12.463	من الأسباب التي تحد من تطبيقها عدم توفر التمويل الكافي
دلالة إحصائية	0.000	14.401	من الأسباب التي تعيق تطبيقها عدم توفر الأشخاص المتخصصين
دلالة إحصائية	0.000	27.346	من الأسباب التي تحد من تطبيقها عدم المعرفة بهذه الأساليب
دلالة إحصائية	0.000	15.456	من الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية عدم توفر التقنيات
دلالة إحصائية	0.000	22.059	من الأسباب التي تحد من تطبيقها عدم كفاية ودقة البيانات
دلالة إحصائية	0.000	22.059	من الأسباب التي تحد من تطبيقها وجود الوقت الكافي لدراسة
دلالة إحصائية	0.000	18.231	من الأسباب التي تحد من تطبيقها صعوبة التعامل مع الأساليب
دلالة إحصائية	0.000	15.515	من الأسباب التي تحد من تطبيقها عدم اهتمام واقتناع الإدارة
دلالة إحصائية	0.000	12.013	من الأسباب التي تحد من تطبيقها عدم الحاجة للأساليب الكمية
دلالة إحصائية	0.000	32.870	المحور ككل

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

## الفصل الثاني: دراسة استبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل قيم اختبار ستيودنت لعبارات المحور الثالث كلها معنوية لأن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي أن كل عبارات المحور الثالث ذات دلالة احصائية  
جدول رقم(11) : يوضح نتائج اختبار (T-test) للمحور الرابع

المحور الرابع	اختبار (T)	قيمة المعنوية sig	الدلالة الإحصائية
من أسباب استخدام الأساليب الكمية بأنها تحسن من عملية اتخاذ القرار	20.234	0.000	دلالة إحصائية
من أسباب استخدام الأساليب الكمية بأنها توفر الوقت والجهد	24.015	0.000	دلالة إحصائية
من أسباب استخدام الأساليب الكمية لتوفر الخدمة وبرامج الكمبيوتر	23.416	0.000	دلالة إحصائية
من أسباب استخدام الأساليب الكمية لسهولة الحصول على البيانات المطلوبة	16.705	0.000	دلالة إحصائية
من أسباب استخدام الأساليب الكمية لبساطة الأسلوب المستخدم وسهولته	12.932	0.000	دلالة إحصائية
من أسباب استخدام الأساليب الكمية لأنها تخفض التكاليف	13.034	0.000	دلالة إحصائية
من أسباب استخدام الأساليب الكمية لتوفر المختصين في تطبيقها	15.745	0.000	دلالة إحصائية
من أسباب استخدام الأساليب الكمية لأنها مطلوبة في الجهات العليا	15.811	0.000	دلالة إحصائية
المحور ككل	29.692	0.000	دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل قيم اختبار ستيودنت لعبارات المحور الرابع كلها معنوية لأن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي أن كل عبارات المحور الرابع ذات دلالة احصائية .

رابعا: حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجيبين :

خلال الدراسة استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعتمد على تقسيم الاجابات الى خمسة حالات وهي : غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة .

ويكون جدول الأوزان في هذا المقياس كالاتي :

## الفصل الثاني :دراسة استبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

الرأي	الوزن
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

ويكون اتجاه اجابات العينة حسب هذا المقياس وفقا للجدول التالي :

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

وفي دراستنا كانت جداول اتجاهات العينة للمحاور الأربعة كمايلي :

الجدول رقم (12) : يوضح اتجاه عينة الدراسة للمحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول
			بشدة					
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
%	%	%	%	%	%	%		
موافق	0.937	3.53	0	22	5	0	3	من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية التعليم والاهتمام الذاتي
			0.0	73.3	16.7	0.0	10.0	
موافق	0.8021	6.67	0	24	4	0	2	من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية الخبرة من مكان العمل
			0.0	80	13.3	0.0	6.7	
محايد	1.112	3.27	0	18	7	0	5	من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية الدورات التدريبية
			0.0	60	23.3	0.0	16.7	
محايد	1.189	2.97	0	13	10	0	7	من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية الدراسة الجامعية
			0.0	43.3	33.3	0.0	23.3	
محايد	1.299	3.03	0	17	2	0	8	من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية الدراسات العليا
			0.0	56.5	16.7	0.0	26.7	
محايد	0.662	3.29						طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسات

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اتجاهات اجابات العينة في اجمالي المحور تتجه نحو المحايدة اي ان افراد العينة اما انهم لم يفهمو اسئلة الاستبيان الخاصة بالمحور الاول أو أنهم تجنبو التعبير عن رأيهم بطرق بينما هناك عبارات في هذا المحور مثل العبارة الأولى والثانية تتجه نحو الموافقة أي أن أفراد العينة يقرون على أن من طرق الحصول على المعرفة بالاساليب الكمية هو التعلم والاهتمام الذاتي وكذلك الخبرة من مكان العمل

الجدول رقم (13) : يوضح اتجاه عينة الدراسة للمحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الثاني					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.937	3.53	0	22	5	0	3	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها الخبرة السابقة
			0.0	73.3	16.7	0.0	10.0	
موافق	0.802	3.67	0	24	4	0	3	من أساليب اتخاذ القرار يتم اتباعها في المؤسسة الاستشارات من داخل المؤسسة
			0.0	80	13.3	0.0	6.7	
محايد	1.112	3.27	0	18	7	0	2	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة تشكيل اللجان
			0.0	60	23.3	0.0	16.7	
محايد	1.189	2.97	0	13	10	0	5	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة ورش العمل
			0.0	43.3	33.3	0.0	23.3	
محايد	1.299	3.03	0	17	5	0	7	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة الاستشارات من خارج المؤسسة .
			0.0	56.5	16.7	0.0	26.7	
غير موافق	1.165	2.57	0	5	6	0	8	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة الحكم الشخصي .
			0.0	16.7	20.0	0.0	16.7	
محايد	1.494	3.10	0	7	6	0	5	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة القرارات المبرجة
			0.0	23.3	20.0	0.0	20	
غير موافق	1.262	2.83	0	9	6	0	6	من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها في المؤسسة الحس والتخمين
			0.0	30.0	20.0	0.0	20	
محايد	0.524	3.27						أساليب اتخاذ القرار الذي يتم اتباعه في المؤسسات

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اتجاهات اجابات العينة في اجمالي المحور تتجه نحو المحايدة اي أن أفراد العينة أما أنهم لم يفهموا أسئلة الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني أو أنهم تجنبوا التعبير عن رأيهم بالأساليب بينما هناك

## الفصل الثاني: دراسة استبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

عبارات في هذا المحور مثل العبارة الأولى والثانية تتجه نحو الموافقة أي أن أفراد العينة يقرون على أن من أساليب اتخاذ القرار التي يتم اتباعها الخبرة السابقة والاستشارات من داخل المؤسسة كما أنه توجد بعض العبارات تتجه نحو الرفض (غير موافق) أي أن الأفراد لا يتبعون أسلوب الحكم الشخصي والحس والتخمين .

### الجدول رقم (14) : يوضح اتجاه عينة الدراسة للمحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المحور الثالث
			بشدة	بشدة		بشدة	بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	1.392	3.17	4	13	3	4	6	من الأسباب التي تحذ من تطبيقها عدم توفر التمويل الكافي
			13.3	43.3	10.0	13.3	20.0	
موافق	1.357	3.57	8	12	3	3	4	من الأسباب التي تعيق تطبيقها عدم توفر الأشخاص المتخصصين
			26.7	40.0	10.0	10.0	13.3	
موافق	0.761	3.80	5	15	9	1	0	من الأسباب التي تحذ من تطبيقها عدم المعرفة بهذه الأساليب
			16.7	50.0	30.0	3.3	0.0	
موافق	1.276	3.60	9	9	5	5	2	من الأسباب التي تحذ من تطبيقها عدم توفر التقنيات .
			30.0	30.0	16.7	16.7	6.7	
موافق	0.935	3.77	6	15	5	4	0	من الأسباب التي تحذ من تطبيقها عدم كفاية ودقة البيانات
			20.0	50.0	16.7	13.3	0.0	
موافق	0.935	3.77	6	14	8	1	1	من الأسباب التي تحذ من تطبيقها وجود الوقت الكافي لدراسة المشاكل بأسلوب علمي
			20.0	26.7	26.7	3.3	3.3	
محايد	0.971	3.23	2	11	10	6	1	من الأسباب التي تحذ من تطبيق الطرق الكمية صعوبة التعامل معها
			6.7	36.7	23.3	20.0	3.3	
محايد	1.189	3.37	6	9	6	8	1	من الأسباب التي تحذ من تطبيقها عدم اهتمام
			20.0	30.0	20.0	26.7	3.3	
موافق	1.322	2.90	3	8	9	3	7	من الأسباب التي تحذ من تطبيقها عدم الحاجة للأساليب الكمية
			10.0	26.7	30.0	10.0	23.3	
موافق	0.577	3.46						الأسباب التي تحذ من تطبيقها في اتخاذ القرار.

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

## الفصل الثاني: دراسة استبيانية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اتجاهات اجابات العينة في اجمالي المحور تتجه نحو الموافقة اي ان افراد العينة

موافقين على الأسباب المقترحة في المحور الثالث بينما هناك ثلاث عبارات في هذا المحور مثل العبارة الأولى والسابعة والثامنة تتجه نحو الحياد أي أن أفراد العينة تجنبوا الاجابة على انه من الاسباب التي تحدد من تطبيق الطرق الكمية هي عدم توفر التمويل و صعوبة التعامل مع الاسباب الكمية وعدم الاهتمام بها .

### الجدول رقم (15) : يوضح اتجاه عينة الدراسة للمحور الرابع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الرابع					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	1.083	4.00	10	15	2	1	2	من أسباب استخدام الأساليب الكمية بأنها تحسن من عملية اتخاذ القرار
			33.3	50.0	6.70	3.3	6.70	
موافق	0.874	3.83	6	16	5	3	0	من أسباب استخدام الأساليب الكمية بأنها توفر الوقت والجهد
			20.0	53.3	16.7	10.0	0.0	
موافق	0.928	3.97	8	16	4	1	1	من أسباب استخدام الأساليب الكمية لتوفر الخدمة وبرامج الكمبيوتر
			26.7	53.3	13.3	3.3	3.3	
موافق	1.137	3.47	4	14	7	2	3	من أسباب استخدام الأساليب الكمية لسهولة الحصول على البيانات المطلوبة
			13.3	46.7	23.3	6.7	10.0	
محايد	1.341	3.17	5	8	10	1	6	من أسباب استخدام الأساليب الكمية لبساطة الأسلوب المستخدم وسهولته
			16.7	26.7	33.3	3.3	20.0	
موافق	1.429	3.40	8	9	5	3	5	من أسباب استخدام الأساليب الكمية لأنها تخفض التكاليف
			26.7	30.0	16.7	10.0	16.7	
موافق	1.194	3.43	6	9	10	2	3	من أسباب استخدام الأساليب الكمية لتوفر المختصين في تطبيقها
			20.0	30.0	33.3	6.7	10.0	
محايد	1.155	3.33	6	7	9	7	1	من أسباب استخدام الأساليب الكمية لأنها مطلوبة في الجهات العليا
			20.0	23.3	30.0	23.3	3.3	
موافق	0.659	3.58						أسباب استخدام الأساليب الكمية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اتجاهات اجابات العينة في اجمالي المحور تتجه نحو الموافقة اي ان افراد العينة

## الفصل الثاني: دراسة استبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

موافقين على الأساليب المقترحة في المحور الرابع بينما هناك عبارتين في هذا المحور مثل العبارة الخامسة والثامنة تتجه نحو الحياد أي أن أفراد العينة تجنّبوا الإجابة على أنه من أسباب استخدام الأساليب الكمية لبساطة الأسلوب المستخدم وسهولته كما أنّها مطلوبة من الجهات العليا .

خامسا : الاختبارات الاحصائية

### 1- اختبار معامل الارتباط :

جدول رقم (16) : يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط للمحاور الأربعة

المحاور		المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الأول	معامل الارتباط المعنوية sig	1	0.665 0.001	0.589 0.005	0.783 0.000
المحور الثاني	معامل الارتباط المعنوية sig	0.665 0.001	1	0.784 0.004	0.544 0.040
المحور الثالث	معامل الارتباط المعنوية sig	0.589 0.005	0.784 0.004	1	0.381 0.038
المحور الرابع	معامل الارتباط المعنوية sig	0.783 0.000	0.544 0.040	0.381 0.038	1

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق والخاص بمصفوفة الارتباطات بين اجمال المحاور كانت النتائج كالتالي :

1- هناك علاقة قوية بين اجابات العينة على المحور الأول والمحور الثاني حيث بلغ معامل الارتباط ( $r=0.665$ ) وهي علاقة طردية وذات دلالة احصائية بمستوى معنوية 5% لأن قيمة المعنوية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 .

2- هناك علاقة قوية بين اجابات العينة على المحور الأول والمحور الثالث حيث بلغ معامل الارتباط ( $r=0.589$ ) وهي علاقة طردية وذات دلالة احصائية بمستوى معنوية 5% لأن قيمة المعنوية تساوي 0.005 وهي أقل من 0.05 .

3- هناك علاقة طردية بين اجابات العينة على المحور الأول والمحور الرابع حيث بلغ معامل الارتباط ( $r=0.783$ ) وهي علاقة طردية وذات دلالة احصائية بمستوى معنوية 5% لأن قيمة المعنوية تساوي 0.005 وهي أقل من 0.05 .

## 2- اختبار تحليل التباين

نجري اختبار تحليل لكل اجمالي محور من محاور الدراسة على العوامل الديموغرافية ( عمر المؤسسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة )

### 1- تحليل التباين الأحادي بين عمر المؤسسة و محاور الدراسة

سنعتمد في هذا الاختبار على الفرضيات التالية عند مستوى معنوية 5 %

H0 : لا توجد فروق بين متوسطات اجابات العينة تبعا لعمر المؤسسة

H1 : توجد فروق بين متوسطات اجابات العينة تبعا لعمر المؤسسة

$$0.05 = \alpha$$

من خلال جدول تحليل التباين يتضح عدم وجود دلالة بالنسبة للمحاور الأربعة حيث أن قيم الدلالة للمحاور على الترتيب هي : 0.109، 0.054، 0.656، 0.480 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض العدمي الذي يقر بعدم وجود فروق بين متوسطات اجابات العينة حسب عمر المؤسسة .

" انظر للجدول 01 من الملحق رقم (01)"

### 2- تحليل التباين الأحادي بين المؤهل العلمي و محاور الدراسة

سنعتمد في هذا الاختبار على الفرضيات التالية عند مستوى معنوية 5 %

H0 : لا توجد فروق بين متوسطات اجابات العينة تبعا للمؤهل العلمي

H1 : توجد فروق بين متوسطات اجابات العينة تبعا للمؤهل العلمي

$$0.05 = \alpha$$

من خلال جدول تحليل التباين يتضح عدم وجود دلالة بالنسبة للمحاور الأربعة حيث أن قيم الدلالة للمحاور على الترتيب هي : 0.720، 0.791، 0.597، 0.546 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض العدمي الذي

يقر بعدم وجود فروق بين متوسطات اجابات العينة حسب المؤهل العلمي

" انظر للجدول 02 من الملحق (01)"

### 3- تحليل التباين الأحادي بين سنوات الخبرة و محاور الدراسة

سنعتمد في هذا الاختبار على الفرضيات التالية عند مستوى معنوية 5 %

H0 : لا توجد فروق بين متوسطات اجابات العينة تبعا سنوات الخبرة

H1 : توجد فروق بين متوسطات اجابات العينة تبعا سنوات الخبرة

$$0.05 = \alpha$$

من خلال جدول تحليل التباين يتضح عدم وجود دلالة بالنسبة للمحاور الأربعة حيث أن قيم الدلالة للمحاور على الترتيب هي : 0.843،0.980،0.698،0.461 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض العدمي الذي يقر بعدم وجود فروق بين متوسطات اجابات العينة على سنوات الخبرة .

" انظر للجدول 01 من الملحق (02)"

### 3-اختبار كاي دو للاستقلالية

اجراء اختبار كاي 2 للاستقلالية بين كل متغيرين من الدراسة الوصفية :

#### 1- مربع كاي 2 بين سنوات الخبرة وعمر المؤسسة :

سنعتمد في هذا الاختبار على الفرضيات التالية عند مستوى معنوية 5 %

H0 : لا توجد علاقة بين سنوات الخبرة وعمر المؤسسة .

H1 : توجد علاقة بين سنوات الخبرة وعمر المؤسسة .

$$0.05 = \alpha$$

وبعد ادخال المعطيات للبرنامج SPSS تحصلنا على النتائج التالية :

الفصل الثاني: دراسة استنبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الجزائرية الصناعية

جدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار مربع كاي 2 بين سنوات الخبرة وعمر المؤسسة

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.280 <sup>a</sup>	12	.423
Likelihood Ratio	14.172	12	.290
Linear-by-Linear Association	.005	1	.943
N of Valid Cases	30		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

$$X_{(0.05,12)} = 12.280, \text{ sig} = 0.423$$

بما ان قيمة  $\text{sig} = 0.423$  أكبر من 0.05 اي تقبل الفرضية الصفرية القائلة انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سنوات الخبرة وعمر المؤسسة .

2- مربع كاي 2 بين عمر المؤسسة والمؤهل العلمي :

سنعتمد في هذا الاختبار على الفرضيات التالية عند مستوى معنوية 5 %

H0: لا توجد علاقة بين عمر المؤسسة والمؤهل العلمي .

H1: توجد علاقة بين عمر المؤسسة والمؤهل العلمي .

$$0.05 = \alpha$$

وبعد ادخال المعطيات للبرنامج الاحصائي SPSS تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار مربع كاي 2 بين عمر المؤسسة والمؤهل العلمي

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.263 <sup>a</sup>	12	.425
Likelihood Ratio	15.447	12	.218
Linear-by-Linear Association	2.626	1	.105
N of Valid Cases	30		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

$$X(0.05,12) = 12.263 , sig = 0.425$$

بما ان قيمة  $sig = 0.425$  اكبر من  $0.05$  اي تقبل الفرضية الصفرية القائلة انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمر المؤسسة والمؤهل العلمي.

مربع كاي 2 بين سنوات الخبرة والمؤهل العلمي :

سنعتمد في هذا الاختبار على الفرضيات التالية عند مستوى معنوية 5 %

H0: لا توجد علاقة بين سنوات الخبرة والمؤهل العلمي .

H1: توجد علاقة بين سنوات الخبرة والمؤهل العلمي .

$$0.05 = \alpha$$

وبعد ادخال المعطيات للبرنامج الاحصائي SPSS تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (19) : يوضح نتائج اختبار مربع كاي 2 بين سنوات الخبرة والمؤهل العلمي

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.047 <sup>a</sup>	16	.321
Likelihood Ratio	19.329	16	.252
Linear-by-Linear Association	1.327	1	.249
N of Valid Cases	30		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

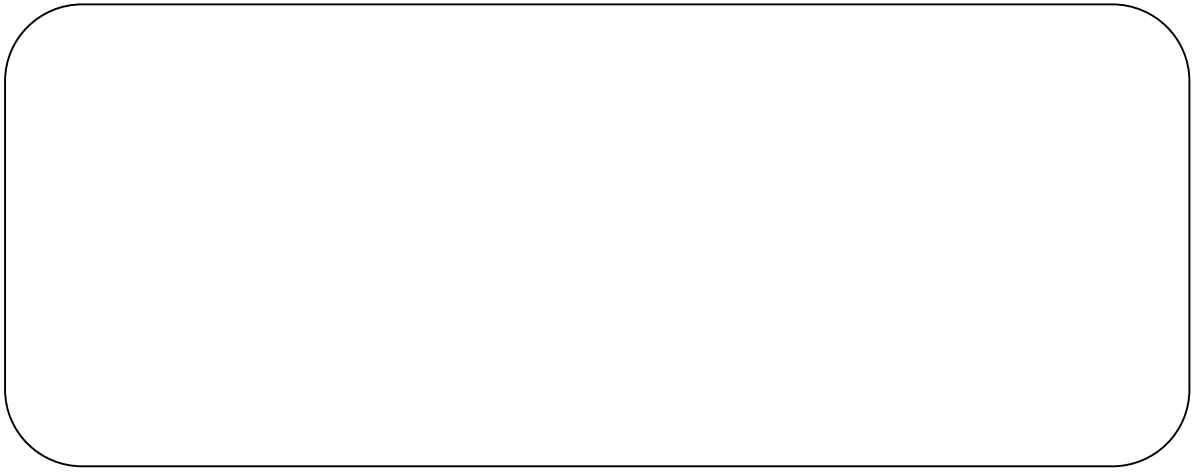
$$X(0.05,16) = 18.047 , sig = 0.321$$

بما ان قيمة  $sig = 0.321$  اكبر من  $0.05$  اي تقبل الفرضية الصفرية القائلة انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سنوات الخبرة والمؤهل العلمي .

### خلاصة

نرى من خلال معالجتنا لهذا الفصل بأن المؤسسات الصناعية لولاية الوادي أغلبيتها حديثة النشأة ، وللتعرف عليها قمنا بدراسة إستبائية للوصول إلى مدى أهمية الطرق الكمية في اتخاذ القرار زمن خلال ما تم عرضه في الدراسة التطبيقية للأساليب الكمية وذلك بعد ادخال بيانات الاستبيان في البرنامج الاحصائي SPSS 19 لغرض تحليلها .

كنا نحاول من خلال هذه الدراسة التحليلية معرفة دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وكيفية تحليل هذه الأساليب ، كما أنها تعد أداة فعالة لعملية اتخاذ القرار ، ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة بغية اتخاذ القرارات الصحيحة والملائمة وتحديد المسؤوليات لتفادي وقوعها مستقبلا .



بعد دراستنا توصلنا إلى أن الأساليب الكمية تلعب دورا فعالا في عملية صنع القرارات إذ تعتبر وسيلة أساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة للتوصل إلى أفضل الحلول الممكنة لمجموعة من المشاكل، وبناءا على ذلك تناولت هذه الدراسة موضوع استخدام الأساليب الكمية في عملية ترشيد القرار لدى المؤسسات الصناعية لولاية وادي سوف والهادفة إلى إظهار أهمية تطبيق أساليب علمية حديثة على مستوى إدارات المؤسسات الصناعية مما يساعدها على اتخاذ القرار، حيث اتخذنا موظفي إدارة المؤسسة كمجتمع للدراسة وقمنا بدراسة استبائيته لجمع المعلومات البيانية المتعلقة بالمؤسسات واعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS 19 لتحليل الاستبيان وذلك بتطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية ولقد لاحظنا من الجانبين النظري والتطبيقي أن الأساليب الكمية تقوم بدورها في توجيه منتج القرار والرقبية له في عملية الوصول إلى اختيار القرار المناسب .

### 1. نتائج الفرضيات :

✓ تتمثل الفرضية الأولى بان لعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة تمارسه الإدارة لمختلف وظائفها من تنظيم وتخطيط وغيرها .

تكمن أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة كونها جوهر ومحور العملية الإدارية لأنها متداخلة مع وظائف الإدارة ونشاطاتها حيث تسعى لاختيار القرار الأنسب الذي يحقق أعلى ربح وأقل تكاليف .

✓ إما فيما يخص الفرضية الثانية والمتمثلة في تعدد واختلاف أنواع القرارات بتعدد واختلاف المعايير التي يتبناها الباحث حيث انقسمت هذه الأخيرة إلى عدة تقسيمات نجد منها القرارات المبرجة والغير مبرجة

تصنف أنواع القرارات الإدارية حسب المعايير المتبعة في الدراسة ونذكر منها معيار الهدف الذي تندرج ضمنه القرارات الإستراتيجية ، و معيار الزمن الذي تندرج ضمنه القرارات التكتيكية ، معيار النمط الديمقراطي وهذا الأخير تندرج ضمنه القرارات الفردية أما بالنسبة لمعيار وظائف الإدارة تندرج ضمنه القرارات التنظيمية .

✓ أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة بأنه تم الاعتماد على منهج علمي واضح قائم على أساس الاستعانة بتطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار حيث يكمن دورها في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال لتحسين أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية.

تساهم الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار على حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال كما هو الحال في استخدام المخططات الشبكية "أسلوب شبكة الأعمال" أو نماذج التخزين، التحليل الشبكي، البرمجة الخطية والتنبؤ الذي يرفع من أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية نظرا لما تقدمه للمسير من مساعدة لاتخاذ القرارات .

✓ وفي ما يتضمن الفرضية الرابعة حيث اعتمدت الدراسة الإستبائية حول استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية بولاية وادي سوف على الاختبارات الإحصائية

تتركز الدراسة الاستبائية حول استخدام الأساليب الكمية بتطبيق العديد من الاختبارات الإحصائية حيث اعتمدنا في دراستنا على "اختبار الصدق والثبات، اختبار ستيودنت، اختبار معامل الارتباط، اختبار تحليل التباين، اختبار كاي<sup>2</sup>" .

### 2. التوصيات والاقترحات :

من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها نحاول اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين أداء المؤسسة الصناعية :

- ✓ ضرورة الاهتمام بالأساليب الكمية كافتا وتطبيقها في كافة المشاكل الصغيرة والكبيرة
- ✓ يجب ان تزيد المؤسسات الصناعية لولاية وادي سوف الطاقم اللازم لمديريات الباحثين في المؤسسات، وهذا من شأن أن يسرع من فعالية العمل من قبل المدير والإداريين، كما يجب أن تعمل على تحديد المهام و المسؤوليات لكل من يعمل داخل الإدارة بمختلف المديريات عبر كامل الفروع .
- ✓ الحث على استخدام أساليب التقنيات الكمية على مستوى المؤسسات الصناعية .
- ✓ ضرورة تنمية مهارات الموظفين في تطبيق الأساليب الكمية اتخاذ القرار من خلال إجراء التدريب والتكوينات الخاصة.

### 3. آفاق الدراسة :

بعد هذه الدراسة الموجزة حول هذا الموضوع تبقى مجموعة من الأفكار نعتبرها كآفاق مستقبلية للبحث والتي من بينها :

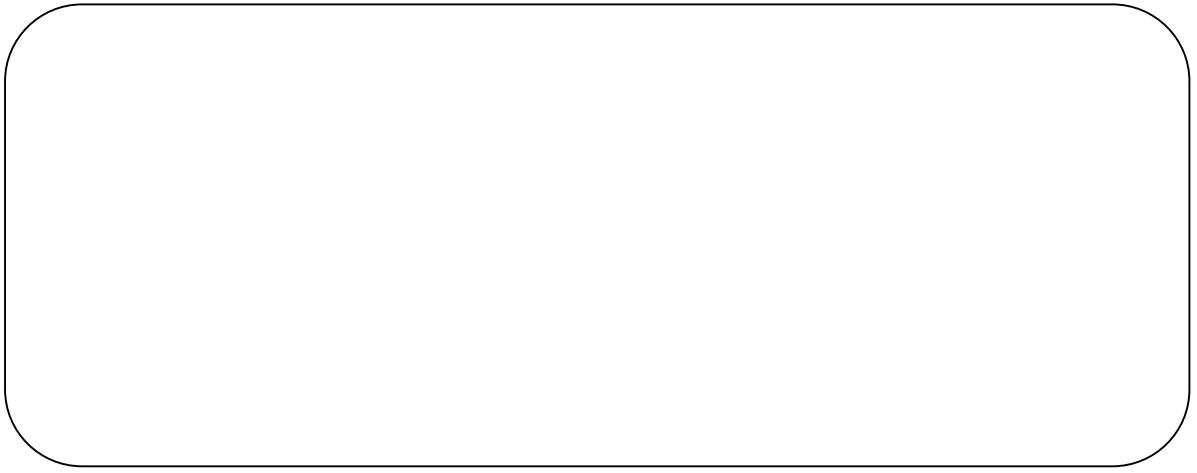
- ✓ أثر الأساليب الكمية في التقليل من مخاطر المواجهة .
- ✓ فعالية الأساليب الكمية في تحقيق أدنى التكاليف وأقصى الأرباح

## الختامة

---

✓ تطبيق تقنيات الأساليب الكمية من أجل إيجاد حلول سريعة للمشكلات الإدارية المعقدة .

وفي الأخير ونحن ننهي هذا العمل المتواضع، نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وفي جمع مادته العلمية، وفي دراسته بالشكل اللائق، والذي يخدم الغرض المعد من أجله، على أن يكون لنا بحول الله في المستقبل فرص لتدارك النقائص والهفوات التي وقعنا فيها، من خلال دراسات وبحوث أخرى .



## قائمة المراجع

### 1- الكتب

- 1- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، ط1، 2006 .
- 2- ابراهيم نائب ،انعام باقية ، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة ،دار وائل للنشر الأردن ، ط1، 2015 .
- 3- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في ادارة الأعمال ،دار الجنان للنشر والتوزيع الأردن ، ط1، 2016 .

### 2- المذكرات

- 1- ابتسام بدي وآخرون ،"القيادة ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة قدمت للحصول على ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الوادي ،2011 .
- 2- جابر محمد عياش ،"واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة"، مذكرة قدمت للحصول على ماجستير ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية-غزة، 2008 .
- 3- المحاضرات
- 1- تي أحمد ،محاضرة في عملية اتخاذ القرار ،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي ،علوم اقتصادية ،2016 .

### 4- المواقع الالكترونية

- <https://vb.ckfu.org/attachment.php?attachmentid-1>  
[https://arar.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid-2](https://arar.facebook.com/permalink.php?story_fbid-2)



الجدول رقم (01) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين عمر المؤسسة و محاور الدراسة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Between Groups	2.599	3	.866	2.230	.109
	Within Groups	10.100	26	.388		
	Total	12.699	29			
2	Between Groups	1.996	3	.665	2.895	.054
	Within Groups	5.975	26	.230		
	Total	7.971	29			
3	Between Groups	.571	3	.190	.545	.656
	Within Groups	9.085	26	.349		
	Total	9.656	29			
4	Between Groups	1.125	3	.375	.849	.480
	Within Groups	11.487	26	.442		
	Total	12.613	29			

الجدول رقم (02) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين المؤهل العلمي و محاور الدراسة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Between Groups	.979	4	.245	.522	.720
	Within Groups	11.720	25	.469		
	Total	12.699	29			
2	Between Groups	.505	4	.126	.423	.791
	Within Groups	7.466	25	.299		
	Total	7.971	29			
3	Between Groups	.976	4	.244	.703	.597
	Within Groups	8.680	25	.347		
	Total	9.656	29			
4	Between Groups	1.406	4	.351	.784	.546
	Within Groups	11.207	25	.448		
	Total	12.613	29			

الجدول رقم (03) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين سنوات الخبرة و محاور الدراسة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Between Groups	.669	4	.167	.347	.843
	Within Groups	12.030	25	.481		
	Total	12.699	29			
2	Between Groups	.130	4	.032	.103	.980
	Within Groups	7.842	25	.314		
	Total	7.971	29			
3	Between Groups	.787	4	.197	.554	.698
	Within Groups	8.870	25	.355		
	Total	9.656	29			
4	Between Groups	1.639	4	.410	.933	.461
	Within Groups	10.974	25	.439		
	Total	12.613	29			