



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

## إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (دراسة ميدانية: مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي في العلوم الإجتماعية

تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

بلقاسم داود

■ محمد حفظ الله

اللجنة العلمية المناقشة

جامعة العربي التبسي - تبسة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	محمد مالك
مشرفا مقرررا	أستاذ مساعد "أ"	بلقاسم داود
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	مسعود رزيق

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي ليس لقضائه دافع ولا لعطائه مانع ولا لصنعه صانع وهو الجواد الواسع، الذي نصرنا و عطانا من فضله وكان عوننا لنا حتى اكملنا إنجاز هذا العمل بإذنه عز وجل فنحمده على فضل نعمته حمدا كثيرا كما أتقدم بالشكر إلى كل من حمل معنا عبء هذا العمل إلى الاستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا باقتراحاته ونصائحه القيمة "داوود بلقاسم" مع تمنياتنا له مزيدا من النجاحات العلمية و العملية.

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى جميع أساتذتي الأفاضل في قسم العلوم الإجتماعية بجامعة العربي التبسي - تبسة - الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم فكانوا منارة نهتدي بهديها.

# الإهداء

إلى من ربياني صغيرا، لا يمكن للكلمات أن توفيهما حقهما أو تعبر  
عن مكنونات قلبي تجاههما، إلى القلب الناصع بالبياض، إلى الشمعة  
المتقدة المنيرة في ظلمة حياتي، إلى من شامت في جعل عالمي  
مشرقاً بابتسامتها العنونة إلى كل الخير الذي عرفته إلى والدتي  
الكريمة، إلى من كلفه الله بالصيبة و الوفاق ومن علمني العطاء دون  
انتظار إلى من جعلني أحمل اسمه وقوته وصبره إلى الوالد الأب الأروع  
في العالم، إلى القلوب الطاهرة إخوتي: عبد القادر، سليم، دليلة،  
ليلى ، إلى من تحلو بالإخاء وتميزو بالعطاء والوفاء أصدقائي رفاق  
دربي: نوار، فضيل، سيف، رابح، عبد القادر، شكري، حسان،  
عنتر، رفيدة، كوثر، عبير،

وإلى المرحوم " فتحي زرفاوي " رحمه الله وجعل مثواه الجنة .

أهدي ثمرة هذا العمل إليكم جميعا وإلى كل طالب علم مع جزيل

الشكر و الإمتنان والتحيات الخاصة لكم جميعا.



الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرفان
أ-ج	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري</b>	
7-5	1- الإشكالية
8-7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أسباب إختيار الموضوع
9	4- أهمية موضوع الدراسة
14-10	5- تحديد المفاهيم
19-14	6- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: ماهية نظم المعلومات</b>	
25-22	1- وظائف وخصائص نظم المعلومات
27-25	2- أهمية نظم المعلومات وأهدافها
30-28	3- موارد نظم المعلومات
31-30	4- أسس وتصميم نظم المعلومات
36-31	5- الأسس النظرية حول نظم المعلومات
38-36	6- دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات
<b>الفصل الثالث: ماهية عملية إتخاذ القرار</b>	
45-42	1- أنواع القرارات
46-45	2- أنواع القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات
48-46	3- عناصر إتخاذ القرار
49-48	4- قيمة المعلومات في إتخاذ القرار
51-50	5- مشاكل الإدارة في إتخاذ القرار
52-51	6- العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

54-52	7- معوقات إتخاذ القرار
65-55	8-المدائل النظرية لاتخاذ القرار
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
75-69	1- مجالات الدراسة
76-75	2- المنهج المستخدم
77-76	3- عملية المعاينة
79-77	4- أدوات جمع البيانات
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
131-82	1- عرض ومناقشة النتائج
136-131	2- مناقشة النتائج النهائية للدراسة
د-هـ	خاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع

الصفحة	الجدول	رقم
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	01
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	02
85	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى متغير المستوى التعليمي .	03
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي الذي يشغله في المؤسسة.	04
87	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	05
89	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير هل تعتقد أن نظام المعلومات بمؤسستكم يعمل على:	06
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير ماذا يعاب على المعلومات المتداولة في اطار نظم المعلومات داخل مؤسستكم	07
93	يوزع عينة الدراسة حسب متغير الاعتقاد أن المسؤول على إيصال المعلومة يؤثر على محتواها	08
94	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العلم بما يجري داخل المؤسسة .	09
96	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاجابة اذا كانت لا أو أحيانا	10
98	توزيع عينة الدراسة حسب متغير اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار	11
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومة	12
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تساعدك الانترنت على ادراك المعلومة بالسرعة اللازمة.	13
102	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مساعدة الحاسوب في تحليل المعلومات في الوقت الملائم.	14
105	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير تمكنك الانترنت من تحديد البدائل الممكنة بدقة وفي الوقت المناسب.	15

107	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مساهمة التكنولوجيا في تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة.	16
109	توزيع عينة الدراسة حسب متغير كيفية توفير الهاتف القدرة على إيصال المعلومة	17
111	توزيع عينة الدراسة حسب متغير يمكنك الحاسوب من إيضاح الأوامر المتعلقة بالقرارات.	18
112	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير يساعدك الفاكس على فهم المعلومة بدقة.	19
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاتصال المباشر بالمرؤوسين يؤثر على أسلوب تنفيذ القرارات	20
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير توفر لك الوسائل الاتصالية المستخدمة الحرية في تنفيذ القرارات..	21
119	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تمنحك الإعلانات القدرة على شرح مضمون القرارات	22
121	توزيع عينة الدراسة حسب متغير يساعدك زملائك في تحديد الطريقة الامثل في تنفيذ القرارات.	23
123	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تؤثر جماعات العمل على التزامك بتنفيذ القرارات.	24
125	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تساعدك عملية الاتصال في اتخاذ القرار	25
127	توزيع عينة الدراسة بحسب متغير شبكة العلاقات غير الرسمية الخاصة بك على تنفيذ القرارات	26
129	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة بنعم	27

هفتاد و نه



تعد المعلومات من أهم المارد التي تقوم عليها الحياة المعاصرة في مجالاتها المختلفة ، حيث تعتبر نظم المعلومات مجموعة من الموارد والعمليات والتجهيزات والتدابير والأعمال والأنشطة والقنوات التي تتفاعل وتتكامل معا بنسبة معينة أو وسط معين اذ تعمل على تزويد المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسة ما بكل ما تحتاجه من معلومات، كما تساعد القائمين عن العمل باتخاذ القرار المناسب، فهي بذلك تعتبر طريقة لإبراز المعلومة في الوقت المناسب وبشكل المقروء للشخص المسؤول بصورة دقيقة وباستخدام الحاسب الآلي أو حتى استخدام نظم يدوية و لكنها دقيقة بصورة كافية إذ أن الهدف الأساسي من هذه الأنظمة (أنظمة المعلومات) هو إعطاء المؤسسة أقصى فائدة من خلال توفير المعلومات بمختلف المستويات الإدارية تبعا لموقف المؤسسة من البيئة الداخلية وحتى الخارجية.

وان دقة وسرعة نظام المعلومات يزيد من الفعالية وبالتالي فعالية أداء المنظمة ، فالتطور التكنولوجي الذي شهدته المنظمات و ظهور مفاهيم جديدة كالعولمة وما صاحبها من أنظمة جديدة كلها عوامل جعلت منها مهمة لاتخاذ القرار في المؤسسة الحديثة، على اعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة.

وباعتبار المؤسسة الجزائرية واحدة من مؤسسات الدول النامية فهي تواجه ضرورة حتمية تتمثل في ربط أنظمة المعلومات باتخاذ القرارات المتواجدة بها، وبصورة أدق بالميدان العملي من أجل تحسين إنتاجية المؤسسة بعدة طرق منها انتاج التقارير عن العملية الروتينية للمؤسسة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة وبالتالي مساعدة متخذ القرار في عملية صنع القرار وذلك في مختلف المستويات التنظيمية لأن اتخاذ القرار يحدد اتجاه المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها ومدى نجاحها وفترة استمراريتها.

وتبرز أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة في مختلف مجالاتها الإدارية و أقسامها و كذا ورشاتها اذ أنها تمثل انعكاس لنا سيقع في المستقبل، لذا فان حاجة المؤسسة إلى أنظمة من المعلومات تعتبر حاجة مهمة تزيد من



ضرورة عملية اتخاذ القرارات فهي بدورها توفر للمؤسسة ما تحتاجه من معلومات ضرورية لأغراض معينة كالتهيئة والرقابة والتوجيه وذلك في المكان والوقت والشكل المناسب وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

وبناء على ما سبق ولمعرفة العلاقة التي تربط بين أنظمة المعلومات واتخاذ القرارات للمؤسسة جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور أنظمة المعلومات كمطلب رئيسي للمؤسسة في أحداث قرارات سليمة تنعكس بدورها على مختلف أنشطة المؤسسة.

وانطلاقاً من الأبعاد سالفة الذكر وهذا التصور الأخير فاننا قسمنا خطة دراستنا إلى خمسة فصول منها فصلين نظريين، وفصل تطبيقي لاستمارة الاستبيان.

يعرض **الفصل الأول** إلى تحديد الإطار المنهجي، وفيه تطرقنا إلى تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها، وأهمية وأهداف الدراسة، والدراسات السابقة.

أما الطار النظري فقد قسم على فصلين:

**الفصل الثاني:** بعنوان ماهية أنظمة المعلومات، ويتضمن وظائف وخصائص نظم المعلومات، أهميته وأهداف وموارد هذه النظم، كما تطرقنا إلى أسس وتصميم نظام المعلومات وأسس النظرية، ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات.

**الفصل الثالث:** فكان بعنوان ماهية عملية اتخاذ القرار، وتتضمن كل من أنواع القرارات وانواعها وفقاً لما تتوفر حجم المعلومات وعناصر وأهمية هذه العملية، وتم ذكر قيمة المعلومات في اتخاذ القرار وكذلك مشاكل الإدارة والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، أما في الأخير تم ذكر معوقات اتخاذ القرار والمداخل النظرية لاتخاذ القرار.

أما في ما يخص **الفصل الرابع** الموسوم بأدوات جمع البيانات قد شمل وصف مجتبع الدراسة والخصائص العامة للعينة وذلك بذكر مجالات الدراسة

وأخيرا ففي **الفصل الخامس** تطرقنا فيه إلى عرض البيانات وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

كما تم وضع خاتمة لهذا الدراسة بالاضافة إلى قائمة المراجع والمصادر والملاحق.

# الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي والتصوري



1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية موضوع الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

تعتبر المنظمات في العصر الحديث المحرك الأساسي لأغلب شؤون حياتنا، فنحن نتعامل مع المنظمات ونعمل في داخلها ونتعلم منها وفيها، وقد رافق ذلك ازدياد مستمر في المنظمات الحديثة واعدادها وتشابك عملياتها

وتعقد مشكلاتها، وبالتالي تعدد أهدافها، وزيادة عدد المشتغلين فيها والمتعاملين معها.

حاليا لم تعد الأساليب الكلاسيكية ناجحة في إدارة المنظمات، حيث ان التخمين والتقليد، أساليب

لم تعد تضمنين نجاح الإدارة حاليا في تحقيق الأهداف الموجودة لهذه المنظمات.

ففي ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة التي أثرت في مختلف مجالات الحياة وانعكست على طبيعة حياة الأفراد والمؤسسات وهذه التطورات التي مست عملية إدارة المنظمة خاصة الحاجة المتزايدة كنظام معلومات محكم نتيجة لما أفرزته التحديات العالمية والظروف المتغيرة للمنظمات الحديثة التي أتاحت لها الفرصة لجمع المعلومات والاستفادة منها ومن دقتها ومن سرعة الحصول عليها في الوقت المناسب ومعالجتها وتخزينها لاسترجاعها بشكل لم يكن متاحا له بهذا التحكم والنوع من قبل .

وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى أجهزة الحاسوب وملحقاته والشبكات وأنظمة الاتصالات التي أدت إلى بروز أهمية نظم المعلومات وقدرتها في تحسين جوانب مختلفة في إدارة المنظمات من خلال مساهماتها بشكل كبير في السيطرة على هذا الحجم ما يضمن توفير جميع المعلومات لتحسين أداء الأعمال والمهام بسرعة ودقة مما يساعد المؤسسة على مواجهة المشكلات ووضع البدائل والحلول واستراتيجيات وعمليات اتخاذ القرار .

إذن تعد نظم المعلومات اليوم مورداً أساسياً وبعداً استراتيجياً يرفع من إنتاجية المؤسسة وفعاليتها وكذلك تحرص المنشآت الحديثة على جمع البيانات من بيئتها الداخلية والخارجية، إن دقة وسرعة نظام المعلومات يزيد من فعالية القرارات وبالتالي فعالية أداء المنظمة، فالتطور التكنولوجي الذي شهدته المنظمات وظهور مفاهيم جديدة كالعولمة وما صاحبها من أنظمة جديدة كلها عوامل جعلت منها مهمة لاتخاذ القرار في المؤسسة الحديثة على اعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة .

فاتخاذ القرارات موضوع من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في حياة الأفراد والمنظمات والشعوب، فالقرارات تمثل العمود الفقري للمنظمات والشعوب على أساس أنها محور العملية الإدارية بالمؤسسة، وهذا يعتمد إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القادة الإداريين، وفهمهم للقرارات الإدارية .

فعملية اتخاذ القرار تعد من الطموحات والأهداف إلى تحقيق وتحفيز وتحويل هذه الطموحات والأهداف إلى حقائق ملموسة، هذا لا يمنع أن تواجه المؤسسات الحديثة صعوبة وزيادة في عبء العمل والمسؤولية التي تتحملها وبذلك تصبح مجبرة على اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة من أجل استمراريتها وضمنان بقائها لذلك يتطلب الاعتماد على نظام معلومات فعال، إذ تعد المعلومات حجر الزاوية التي تعتمد عليه عملية اتخاذ القرار، ويقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية ترتفع كفاءة تلك القرارات ولمسايرة التطور الذي قطعه المؤسسات الحديثة من أجل الاستمرار وجدت نفسها اليوم تعمل على تحسين أدائها ولمسايرة التطور الذي قطعه المؤسسات الحديثة من أجل الاستمرار وجدت نفسها اليوم تعمل على تحسين أساليب العمل واعتمادها على أحدث التكنولوجيا ومعالجة المعلومات واستغلالها بشكل جيد في زيادة كفاءة وفعالية القرارات التي تتخذ على مستوى مصالحها وإدارتها .

ونظراً للتطور السريع الذي يعرفه المجال الاقتصادي بصورة عامة والتكنولوجي خاصة أصبح من الضروري إن تتفاعل مؤسسة اتصالات الجزائر مع هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية وان تستجيب لتلك التحولات حفاظاً على بقائها وسعيها لتطورها .

إن التحكم في تسيير أو إدارة المعرفة يعد نقطة قوة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها أساس لصنع قراراتها مهما كان نوعها، ونظراً لكثافة المعلومات وتعقدتها أحياناً، أصبح من الضروري على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تصمم نظاماً خاصاً للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل بها، ويسهل عملية التخزين والمعالجة وكذا إيصالها للمعنيين بها مهما كانت صفتهم من مسيرين إلى متخذي القرارات .

يعد نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر جهازها العصبي الذي به تتصل بكافة أجزائها وأقسامها خاصة إذا ما كانت تتميز بالحجم الكبير، كما أن به تبني وتصدر قراراتها .

وحتى يكون النظام ذو فعالية يحتم امداده وبشكل دوري بالمعلومات اللازمة استناداً على اهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة اتصالات الجزائر خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار، ويصبح بذلك فعالاً قادراً على اداء الوظائف المتعلقة به في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة التي تحتاجها مراكز اتخاذ القرار .

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي :

✓ ما مدى تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؟

## 2-فرضيات الدراسة :

- يساعد توفير المعلومات في ترشيد القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة .
- يساهم التطور التكنولوجي في سرعة اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة .

- يؤثر وضوح قنوات الاتصال على تنفيذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة .

### 3-أسباب اختيار موضوع الدراسة :

#### ▪ أسباب ذاتية :

1. الرغبة والميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع .
2. طبيعة التخصص (علم اجتماع تنمية الموارد البشرية)، والذي يفرض ضرورة العمل الميداني وذلك للربط بين المعارف النظرية والتطبيقية .

#### ▪ أسباب موضوعية :

- الأهمية التي اكتسبتها المعلومات كونها أصبحت سلعة كغيرها من السلع لها تكلفة وقيمة بالإضافة الى اعتبارها موردا هاما وحاسما في اتخاذ القرارات .
- وجود تجهيزات معلوماتية عند العديد من المؤسسات (أجهزة الإعلام الآلي والاتصال) لكن عدم استعمالها بنجاعة كافية وعدم استغلالها في انظمة معلومات شاملة ودقيقة .
- توفير اغلبية المؤسسات الوطنية على هياكل تنظيمية تتصف بالجودة والصلابة وعدم مواكبة تطورات المحيط الاقتصادي والاجتماعي، مما يظهر الحاجة لنظام معلومات يجعلها اكثر مرونة ومسايرة للتطورات .
- إن اي باحث يقوم ببحث علمي في اي مجال، كان لابد ان يكون له هدف او مجموعة من الاهداف المحددة، وتختلف الاهداف وفقا لاختلاف الاسباب التي دفقته لانجاز هذا البحث .
- معرفة اذا كان القرار الرشيد يتوقف على وجود منافذ جيدة للاتصال، بما يساهم في عملية اتخاذ القرار .
- تشخيص واقع استثمار الجانب التكنولوجي وربطه بمتغير فاعل ومركزي متجسد في نجاعة القرار، فكل مؤسسة جزائرية خدمية بامتياز .

## 4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من طبيعة ما تحاول اختياره : إذ يتوفر للإدارات المختلفة أنظمة معلومات إدارية متعددة الأقسام وبالتالي فهي تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعال للأنظمة المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية . ويمكن تجسيد أهميته هذه الدراسة فيما يلي :

أ- محاولة برهنة مدى تأثير استخدام أنظمة المعلومات الإدارية على جودة القرارات الإدارية المستخدمة وما يترتب على ذلك من تحقيق عوائد مرضية ومكانة تسويقية عالية وميزة تنافسية .

ب-تزامن هذه الدراسة و الإصلاحات الإدارية الجزائرية خاصة في شقها المعلوماتي على المستوى المحلي والعالمي (عصرنة أو رقمنة الإدارة الجزائرية) .

ج- تقديم بعض المقترحات لتحسين فعالية نظام المعلومات داخل المؤسسة ومن خلاله تحسين نوعية القرارات المتخذة، وكذا رسم خطط إستراتيجية رشيدة تضمن تحقيق الأهداف بأقل التكاليف .

د- كما تلقي الدراسة الضوء على واقع نظام المعلومات واتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر .

## 5- تحديد المفاهيم:

أو لا/ مفهوم نظم المعلومات:

▪ التعريف اللغوي:

النظام لغة: "يطلق لفظ النظام في اللغة على عدة معانٍ ، منها الأشياء المضموم بعضها على البعض، وكل خيط ينظم به لؤلؤ أو غيره فهو نظام، ويطلق على الشئ الجامع الترابط الذي ليس فيه تنفر، ونظام كل أمر ملاكه وجمعه أنشطة وتنظيم ونظم، كما يطلق النظام على السيرة والهدى والعادة، والنظم : نظمك الخرز بعض على بعض في نظام واحد يقال . ليس لأمره نظام اي لا تستقيم طريقته . وكل شئ قرنته بآخر او ضمنت بعضه الى بعض فقد نظامته، والنظم : التأليف وضم شئ على شئ آخر، والنظام من الجوهر والخرز ونحوها"<sup>1</sup> .

- معنى المعلومات في اللغة : " تعني المعلومات من الناحية اللغوية، العلم او المعرفة كما تعرف بأنها كل ما يعرفه الانسان عن قضية ما، او عن حادث "<sup>2</sup> .

- اما من الناحية الاصطلاحية : " فتعني المعلومات البيانات المصاغة بطريقة هادفة، لتكون اساس لاتخاذ القرار او هي بيانات تمت معالجتها لغرض ما، وذلك بهدف المساعدة في اتخاذ قرار ما " .

<sup>1</sup> . مجد الدين الفيروز ابادي: القاموس المحيط "النظم السياسية"، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 1500.

<sup>2</sup> . نفس المرجع، ص 1238.

### ▪ التعريف الاصطلاحي :

تعريف نظام المعلومات: "هو اجراء منظم لتجميع وتجهيز واحتراز واسترجاع المعلومات الموثوقة لارضاء حاجات متنوعة، وان نظام المعلومات يتكون من مجموعة من المعلومات المسجلة وأيضا يقومون بتنظيم المجموعة وحفظها واجراء استرجاع المستخدمين الذين يطالبون المعلومات " <sup>1</sup>.

✓ هو مجموعة من الاجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات موثوقة، وهذا النظام المعلوماتي يتضمن معلومات مسجلة ومحفوظة وهذا لتسهيل الحصول عليها عند طلبها .  
 ✓ وتعرف ايضاً على "أنّها النظام الذي يجمع البيانات الشاملة وينظمها ويخلصها بشكل يفيد المديرين ويزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم" <sup>2</sup>.

✓ هو مجموعة من المدخلات التي تمثل البيانات المختلفة ويتم معالجتها للحصول على مخرجات تعتبر اساسية لاشباع استجابات مطلوبة .

ولقد عرفه **Robert Reix** " على انه مجموع منظم من الموارد، اجهزة، برمجيات، افراد، معطيات، اجراءات تسمح باقتناء ومعالجة، تخزين، ونشر المعلومات على شكل معطيات، نصوص، صور وأصوات ... الخ داخل المؤسسة" <sup>3</sup>

هي مجموعة من الافراد والبيانات والاجراءات المرتبطة مع بعضها البعض لتقديم معلومات مفيدة .

<sup>1</sup> - محمد فتحي عبد البادي، مقدمة في علم المعلومات، ط1، مكتبة غريب، القاهرة، 1984، ص 194.

<sup>2</sup> - موسى احمد السعودي: اثر نظم المعلومات الادارية المحوية على اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، دراسة ميدانية المجلد 33 العدد 1، 2006، ص 60.

<sup>3</sup> -Robert R, Système d'information et management des orgénisation, vouibert Paris, september 2002 p 75.

- ويرى منصور وابو النور 1448 في تعريف نظم المعلومات بأنها " ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات وذلك في الوقت المناسب وعند المستوى الاداري الملائم ومثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات ونقلها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها تم توصيلها بذاتها او بعد تشغيلها الى مستخدميها في الوقت والمكان المناسب" <sup>1</sup>.
- ان نظم المعلومات الادارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية. كما تساعد على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار .

### التعريف الاجرائي :

- مجموعة من الاجزاء او المكونات التي تتفاعل بعضها مع بعض . والتي تستخدم في تجميع ومعالجة وتخزين وتحليل وتوزيع المعلومات لخدمة غرض معين . وتستخدم في وضع القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة

### ثانيا/ اتخاذ القرار :

- 1- **التعريف اللغوي: القرار** :مصدره اقر، يقرر، قراراً، قد وردت المادة بعدة معاني : اثبته، وضمه، حققه وافصح عنه واقره بمعنى قبله ورضيه .

<sup>1</sup> - احمد الخطيب، ادارة المعرفة ونظم المعلزومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دمشق، 2004، ص 71-72.

اقرت الدولتان بالحدود بمعنى اعترف به واستقر بالعاصمة بمعنى سكن فيه . استقر الرأي على كذا وعلى هدف معين بعد طول الجهد والاكتراث والتردد، وكلمة قرار هي كلمة لاتينية معناها القطع والفصل، ومعناها احد الجانبين على الآخر<sup>1</sup>.

## 2- التعريف الاصطلاحي : اتخاذ القرار :

- عرفه "عبد الغفار حنفي": "على انه اختيار البديل من بين بديلين مختلفين او اكثر لتحقيق هدف او عدة اهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة"<sup>2</sup>

• هو اختيار بديل من بديلين و اكثر ويكون بعد التدقيق وختبار جميع البدائل بناءً على توقعات معينة باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف البيئية .

- وعرفها " برنارد": "بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات اتوماتيكية أو رد فعل مباشر"<sup>3</sup> .

• كما يعرف بانه "عمل فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل المناسب من بين بدائل متعددة ومتاحة، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار ."

• هو الاختيار المدرك بين البدائل الموجودة في موقف معين او عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الامثل بينها .

<sup>1</sup> - المعجم العربي الاساسي، ص 477 .

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، تنظيم ادارة الاعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 96.

<sup>3</sup> - يونس عبد العزيز المقدادي ويحي عبد الكريم حداد، مدخل الى علم الادارة (د. ط) ، دار زهران، عمان، الاردن، 1445، ص 114.

3- **التعريف الاجرائي** : هو عملية يتم بمقتضاها اختيار البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة بعد دراسة النتائج المرفقة من كل بديل واثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة من معطيات بيئة النظام ومن ثم يتم اتخاذ قرار نهائي وفعال .

## 6- الدراسات السابقة:

### ▪ الدراسات الاجنبية :

أ- " دراسة اشكروفتا ماجي سنة 1448 بعنوان " استخدام المعلومات في صناعة القرارات لدى العاملين في العلاج الطبيعي في بريطانيا، وطبقت الدراسة على 1460 من العاملين في هذا المجال.

حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر استخدام المعلومات في صناعة القرارات لدى العاملين في العلاج الطبيعي في بريطانيا، وقد خلصت الدراسة الى تأكيد وجود اثر للمعلومات على اتخاذ القرارات فيما يتعلق برعاية المرضى من حيث العلاج وكميته والمعايير الخاصة به والنصيحة التي تقدم للمرضى كما افادت الدراسة الى ان المعلومات مكنت العاملين في العلاج الطبيعي من تجنب التعامل مع اعداد كبيرة من المرضى واعطاء مواعيد دورية بكميات كبيرة بالاضافة الى تجنب عمليات المراجعة الغير منظمة"<sup>1</sup>.

ب- " دراسة سويترا بونماك سنة 2007 بعنوان " أثر نظم المعلومات الادارية ونظم المعلومات على كفاءة العمل الاداري. وقد اعتمدت الدراسة على اسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء 170 مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة في تايلاند، وقد استخدم الباحث في الاستبانة عدة ادوات منها: الاحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد لتقييم المعلومات المستقصاة .

<sup>1</sup> - اشكروفتا ماجي، استخدام المعلومات في صناعة القرارات لدى العاملين في العلاج الطبيعي، بريطانيا، سنة 1498.

وقد أعدت الدراسة لقياس اثر نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة ادارة الشركة. وعلى استراتيجية الاعمال فيها .

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة ادائها وتحسن العمل الاستراتيجي فيها . واذّ ه كلما كان الاعتماد على المعلومات اكثر كلما زادت كفاءة المنظمة وزادت فعاليتها وكلما تحسنت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الاداء وفعاليتها<sup>1</sup> .

#### ▪ الدراسات العربية :

- " دراسة أحمد العقدة 1441 : بعنوان دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة الاردنية الهاشمية . ولتحقيق غرض الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الاصلي الذي يتكون من 4 جامعات رسمية، وتم تسليم 427 استبانة، وهدفت الى معرفة الاسلوب الذي يتبعه عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي يتخذها أو يساهم في اتخاذها وخيراً ا معرفة انواع القرارات التي يتخذها أو يساهم في اتخاذها، واخيراً اهم المشكلات التي تقترض عضو هيئة التدريس وهو بصدد اتخاذه للقرار او المساهمة فيه"<sup>2</sup> .

وقد توصلت الدراسة الى انواع القرارات السائدة في مؤسسات التعليم العالي في الاردن وهي: القرارات الاستراتيجية، التكتيكية ثم اليومية والقرارات العلمية.

<sup>1</sup> - سوياترا بونماك، بعنوان "اثر نظم المعلومات الدارية ونظم المعلومات على كفاءة العمل الاداري، تايلاند، سنة 2007.  
<sup>2</sup> - احمد العقدة، بعنوان "دور عضو هيئة لتدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي"، المملكة الاردنية الهاشمية، 1441هـ .

كذلك دلت نتائج الدراسة الى ان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على متخذي القرار، وقد كانت هذه العوامل مرتبة حسب درجة تأثيرها كما يلي:

احتلت الظروف البيئية المرتبة الاولى، تلاها مباشرة طبيعة المشكلة محل القرار، ثم ضغوط التنظيمات الغير رسمية، واخيرا جاءت القوانين والانظمة السائدة في الجامعة أو المعهد وتوصلت الدراسة ايضا الى ان اكثر اساليب اتخاذ القرار شيوعا في مؤسسات التعليم العالي هو اسلوب البديهية والحكم الشخصي تلاه مباشرة اسلوب القرار الجماعي، ثم جاء في المرتبة الثالثة الاسلوب العلمي، ثم اسلوب اللجان.

#### - الدراسة الثانية:

- "دراسة ياسر المنصور 1443، بعنوان "قياس رضى المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الادارية في الوزارات الاردنية"، وقام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة شاملة للوزارات الاردنية كافة وعددها 24 وزارة في ذلك الوقت، وقد هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين رضا المديرين في الوزارات الاردنية عن عملية اتخاذ القرارات الادارية من جهة وبين العوامل التي تؤثر في هذه العملية (عوامل انسانية، تنظيمية، بيئية، ضغوط المديرين).

وتوصلت الدراسة الى ان شعورا عاما بالرضا من قبل المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الادارية في الوزارات الاردنية، حيث بلغت نسبة (72%)، وكذلك توصلت الدراسة الى ان العوامل الانسانية هي من اكثر العوامل تاثيراً على اتخاذ القرارات دالالية ويليها العوامل التنظيمية في البيئة واخيراً عوامل ضغوط المديرين، بيداً من النتائج ان هناك بعض المشكلات التي يواجهها متخذي القرار اثناء اتخاذه للقرارات مرتبة حسب شدتها كالتالي:

مشكلة المركزية الشديدة، مشكلة جمود القرانين والانظمة، وأخيرا مشكلة عدم اشباع الحاجات المادية<sup>1</sup>.

### ▪ الدراسات الوطنية (المحلية):

دراسة بعنوان تمكين الموارد البشرية وعملية إتخاذ القرار رسالة ماستر من إعداد الطالب توفيق عز

الدين ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية – تيسة- 2017/2016.

وقد تمت صياغة التساؤل الرئيس لهاته الدراسة على النحو التالي:

✓ ما دور تمكين الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية العمومية؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم تفويض السلطة في عملية جمع المعلومات والبيانات
- الفرضية الفرعية الثانية: تلعب مشاركة العمال دورا في عملية صنع القرار
- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم حرية و استقلالية المورد البشري في عملية التنبؤ.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 443 عاملا يتوزعون حسب المستويات الوظيفية كالتالي: 12 إطار سامي، 45 إطار، 11 إداري، 22 عامل مهني.

وقد تم اخذ عينة تتكون من 90 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية وكان من أهم النتائج المتحصل

عليها:

- يساهم تفويض السلطة في عملية جمع المعلومات و البيانات

<sup>1</sup> ياسر المنصور، رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الادارية في الوزارات الاردنية، الاردن، 1443.

- تلعب مشاركة العمال دورا كبيرا في عملية صنع القرار .
- تساهم حرية واستقلالية المورد البشري في عملية التنبؤ .
- دراسة بعنوان أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية من إعداد الطالب مرميا مراد ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، سطيف 2010/2009.

وقد انطلق في دراسته من التساؤل الرئيس:

- ✓ ما مدى أهمية إتخاذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على نظم المعلومات الإدارية كأداة التحليل البيئية التي تعمل في إطارها؟ وماهي سبل تحسين هذه النظم؟

وكانت الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

- هل توجد فعالية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية شركة " PROFLOSTCHIALI " كواحدة من هذه المؤسسات نظما للمعلومات .

وفي حالة وجود هذه الأنظمة ما هي أهم الخصائص؟

إلى أي مدى تساعد هنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائري على

تحليل متغيرات بيئة عملها؟

هل تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية في تحسين و تطوير نظم المعلومات؟

ماهي الطرق المتبعة في ذلك؟.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين في الشركة والبالغ عددهم 135 عامل ويتوزعون حسب الفئات المهنية: 10 إطارات مسيرة، 15 إطار، 10 عمال تحكم، 110 عمال تنفيذيين، وقد تم اخذ عينة تتكون من 40 عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كان من اهم النتائج المتوصل إليها:

- تطور فعالة نظام معلومات الشركة خاصة في الشق التكنولوجي وهذا راجع إلى إلى التقنية التكنولوجية، التي تمتعت إدارة الشركة بها.
- وتلعب شبكة الأنترنت دورا مهما في بيئة الشركة.
- وعدم إرتقاء نظام الشركة إلى المستوى الإستراتيجي، بالقدر الذي يمكن المسيريين من تعزيز الإتصالات اكثر من البيئة الخارجية.

# الفصل الثاني:

## ماهية نظم المعلومات



1- وظائف وخصائص نظم المعلومات

2- أهمية نظم المعلومات وأهدافها

3- موارد نظم المعلومات

4- أسس وتصميم نظم المعلومات

5- الأسس النظرية حول نظم المعلومات

6- دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات

## تمهيد:

نتيجة لتعدد وتزايد حجم المؤسسات المعاصرة بسبب وجود أساليب تخطيط و رقابة متطورة ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام المعلومات بطريقة أو بكيفية مناسبة، ويستلزم استخدام المعلومات لعمليات متعددة من تجميع و تصنيف وتحليل إضافة إلى مستخدميها.

وسنعرض في هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظم المعلومات ووظائف وخصائص وموارد وأسسها النظرية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات.

## 1-وظائف وخصائص نظم المعلومات

## 1-1- وظائف نظم المعلومات:

ان المعلومات المتدفقة داخل اقسام المؤسسة او في محيطها الخارجي تعتبر مادة خامّة ينبغي استغلالها، ويتم هذا من خلال نظام المعلومات الذي يقوم بمجموعة من الوظائف يمكن ايجازها في اربعة مهام اساسية وتتمثل في<sup>1</sup>:

## أ- جمع المعلومات

تتمثل الوظيفة الاولى لنظام المعلومات في جمع المعطيات حيث تعتبر المعلومات من اهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سيرها الحسن وتكون هذه المعلومات في بداية الامر عبارة عن خامات تاتي من مصادر مختلفة ويتم الحصول عليها يدويا او آليا .

وبصفة عامّة هناك مصدرين للحصول على المعلومات<sup>2</sup> :

## • مصادر داخلية :

تعبّر عن المعلومات التي تسجلها وتحفظ بها المؤسسة كأرشيف وتون في شكل سجلات، ملفات وتقارير تتعلق بأوضاع العمل واجراءاته لاستخدامها في اغراض التخطيط والتقويم والمراقبة.

<sup>1</sup> - العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية، مذكرة ( غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراة تخصص ادارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013-2014، ص 6.

<sup>2</sup>. العيد فراحتية، مرجع سابق، ص 43.

## • مصادر خارجية :

وهي المعلومات التي تجمعها المؤسسة من المحيط الخارجي، وتحتاج الى مجهودات وقدرات اكبر من اجل امتلاكها وللحصول عليها يجب القيام بالتحقيقات والاستطلاعات والمقابلات ... الى غيرها من الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها .

## ب- تخزين المعلومات:

ان عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون يدوية او آلية، فعملية التخزين اليدوية تشتمل على معظم المعلومات والبيانات لتخزن في شكل ملفات او مطبوعات ورقية توضع في ارشيف المؤسسة وهناك المعلومات المبرمجة التي يتم تخزينها آليا في بنوك المعلومات. والتي تعتبر من احسن الوسائل لتخزين المعلومات واذّها تتسم بمجموعة من الصفات وهي:

- امكانية استعمالها من طرف عدّة جهات وفي نفس الوقت.
- يكون استعمالها اسهل واسرع من خلال البرامج الآلية التي يطلق عليها اسم انظمة تسيير بنوك المعلومات .

## هـ - معالجة المعلومات:

بعد ان يقوم نظام المعلومات بجمع وتخزين المعلومات تأتي وظيفة المعالجة، وتتمثل هذه الوظيفة في بلورة البيانات المتحصل عليها من المحيط الذي يتواجد في النظام وذلك حسب أهداف واحتياجات المؤسسة من خلال تصفية البيانات والمعلومات وتحليلها، حيث ان نجاح العملية الادارية في عصرنا هذا يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على استثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية.

## د - نشر المعلومات:

ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وإرسالها للمصالح والإدارات المعنية، بالإضافة إلى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الوسائل المختلفة لنقل المعلومات كالشريط الورقي أو الممغنط أو الأقراص المرنة، أو من خلال شبكات الاتصال كالانترنت، فضلاً عن هاته الوظائف الأساسية، يقوم نظام المعلومات بالعديد من الوظائف الأخرى والتي تذكر منها:

- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها في الوقت المناسب.
- تحديد المسؤوليات من خلال تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمؤسسة.
- تخفيض عدد وحجم المشاكل .
- تنظيم الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل.
- السيطرة على الموارد المتاحة للاستفادة منها استفادة قصوى.
- ضمان انسياب العمل من خلال توزيع الأدوار والطاقات حتى لا يخلق تعطل في مرحلة ما<sup>1</sup>.

## 1-2- خصائص نظام المعلومات:

- **الكفاءة والانفعالية:** إذ يقوم بنظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وبتكلفة أقل منع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ القرارات ذات جودة وفعالية عالية، وهذا ما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها .
- **المرونة والديناميكية:** بحيث يمكن لمستخدميه أحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتض الأمر ذلك . بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات .

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 186-187.

- التكامل بين عناصر النظام هذا يعني انّ نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة ومتماسكة، الامر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية .
- تحديد التغيرات البيئية: ويكون ذلك من خلال عملية التردد واليقظة المستمرة، لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تجنب العراقيل والتهديدات الخارجية.
- التواصل: حيث يعتبر نظام المعلومات بالمنظمة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الاقسام والمصالح ببعضها البعض، وخارجية تسمح بتسهيل عملية الاتصال مع كل المتعاملين مع المنظمة.

ان توفر نظام المعلومات على هذه الخصائص، يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد والناجح لاقسامها ومصالحها مع امكانية حصول المديرين لهذه الاقسام على المعلومات اللازمة والكافية بطريقة فعالة لصنع القرارات<sup>1</sup> .

## 2- أهمية وأهداف نظم المعلومات:

يحظى نظام المعلومات بأهمية كبيرة في مختلف المنظمات كونه يسعى لتحقيق مجموعة من الاهداف<sup>2</sup>:

### 2-1- أهمية نظم المعلومات

تبرز أهمية نظام المعلومات في ثلاث نقاط اساسية هي :

تخفيض التكاليف، خلق القيمة المضافة وتحسين اجراءات العمل .

<sup>1</sup>. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، جامعة المنوفية، مصر، 2003، ص 10.

<sup>2</sup> .Marie ; hélène delmond etautie, management des système d'information, DUNOD, Paris, 2003, p..p 116-117.

▪ **تخفيض التكلفة:** ان تخفيض تكاليف العمليات (التشغيل) كانت الدافع الرئيسي للمؤسسات لتطوير نظام المعلومات الخاص بهم، مما يؤدي الى انجاز المهام اليومية آلياً . وكان الهدف منه تخفيض العمالة وتحسين جودة العمليات في مجالات معينة مثل : المحاسبة، تسيير المخازن وادارة عمليات البيع .

▪ **خلق القيمة المضافة** فالعديد من المؤسسات تعد نظام المعلومات على انه مورد استراتيجي يزيد من القيمة المضافة اتجاه العميل حيث يقوم المدير بالاجابة على مجموعة من الاسئلة مثل : هل نستطيع وبمساعدة نظام المعلومات على ايجاد اسواق جديدة ؟

ما هي الخدمة المضافة لتي نستطيع تقديمها للعملاء والتي تميزها عن منافسينا ؟

▪ **تحسين اجراءات العمل:** ان نظام المعلومات يرافقه اصلاحات جذرية في مختلف العمليات (اعادة الهيكلة) اذن فهو وسيلة تستخدم لتحسين العمليات، وعادة ما يتم التغيير في ثلاث مجالات نذكرها:

- التغيير في وسائل العمل .
- التعديل في الاجراءات التي يقوم بها المستخدمين (طريقة العمل) .
- التعديل في وظائف العمل .

## 2-2- أهداف نظام المعلومات:

تتوجه نظم المعلومات في المنظمة عادة نحو تحقيق اهداف اساسية يتسم ذكر اهمها<sup>1</sup> :

### ▪ تحقيق الكفاءة:

والمقصود بها القيام بأداء المهام بطريقة اسرع وبتكلفة اقل ويكون ذلك من خلال تحقيق اوتوماتيكية العمل وتبني بدلاً من الطريقة اليدوية، كتوفير تقارير المخزون او المرتبات وغيرها من واقع قاعدة البيانات .

<sup>1</sup>. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 36.

▪ الوصول الى الفعالية في اتخاذ القرارات :

ويكون ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات ذات جودة افضل وبطريقة سهلة . كجدولة اوامر الانتاج او استعراض المواد .

▪ تحسين اداء المنظمة :

حيث يهدف نظام المعلومات الى مساعدة المنظمة في تقديم خدمات ذات مستوى افضل لعملائها، وذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء العمال بالشفافية المطلوبة وبالحجم الكافي .

▪ التعرف على الفرص واستغلالها :

تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغيير، الامر الذي يتطلب منها ضرورة ترصد كل الفرص التي قد تتاح لها واستغلالها بسرعة للتأقلم من كل التغيرات، وهذا ما يسعى نظام المعلومات لتوفيره او تحقيقه .

▪ توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة غير المحددة :

وذلك للتخفيف من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، وهذا يكون بعد حساب النتائج المتوقعة لمختلف الاستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل وتحليل كل البيانات المخزنة لدى المنظمة

**3- موارد نظام المعلومات:**

يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة عناصر أساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة وهي:

**3-1- موارد الأفراد**

فالأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والاجراءات في كل نظم المعلومات، ومن هؤلاء الأفراد المستخدمين النهائيين الذين يمكن ان يكونوا محاسبين، بائعين، مهندسين، إداريين أو الزبناء، أما الاختصاصيين المسؤولين عن تشغيل وإدارة وتطوير النظام ومنهم<sup>1</sup>:

- **محللو النظم:** يقومون بتصميم النظام بناء على المتطلبات المعلوماتية للمستفيد النهائي.
- **مطورو البرمجيات:** يعدون برامج الحاسوب في ضوء المواصفات التي يقدمها محللو النظام
- **مشغلو النظام:** يساعدون في مراقبة وإدارة وتشغيل نظم الحواسيب المختلفة والشبكات.

**3-2- موارد الاجهزة**

والتي تشتمل على كل ومختلف انواع المكوّنات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات، فالاجهزة او المكونات المادية لا تشتمل على الحواسيب وبقية الاجهزة، بل ايضا كل الوسائط والاعراض المنظورة التي تسجل عليها البيانات، من صفحات وقطع من الورق التي تستخرج عليها المعلومات الى الاقراص الممغنطة او الضوئية، فمن امثلتها نظم الحواسيب بمختلف انواعها ثم ملحقات الحاسوب بمختلف اشكالها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله ابراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة وعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 151.

<sup>2</sup> - عامر ابراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2009، ص 44.

**3-3- موارد البرمجيات:**

تشتمل على جميع انواع الايعازات والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات، من امثلة هذه الموارد نجد برامج التشغيل النظام التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها والتي تتحكم في تشغيل نظام المعلومات مثل برنامج الويندوز، كما نجد ايضا برامج التطبيقات التي توجه اجراءات وعمليات خاصة باستخدامات محددة للحواسيب وتختص بخدمة احتياجات فئة معيّنة من المستخدمين مثل: برامج ميكروسوفت او فيس وبرنامج تحليل المبيعات وبرامج التحليل الاحصائي وبرامج الجداول الالكترونية<sup>1</sup>.

**3-4- موارد البيانات:**

فالبيانات اكثر من ان تكون المواد الاولية لنظم المعلومات، وتعتبر البيانات موارد ذات قيمة عالية في المؤسسة لذا فانه ينبغي ان تستثمر وتدار بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المؤسسة، والبيانات يمكن ان تكون باي شكل ومن ضمنها البيانات الالفبائية والرقمية التقليدية وتوصف تعاملات الاعمال والاحداث والعناصر الاخرى<sup>2</sup>.

**3-5- موارد الشبكات:**

وهي التي تشمل على تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف انواع الشبكات مثل الانترنت والشبكات الخارجية، الاكسترانت، والتي اصبحت مهمة في ادارة الاعمال الالكترونية الناجحة، والعمليات التجارية بكل انواعها عبر نظام معلوماتها في المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي وجمال ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 32.

<sup>2</sup> - عبد الله ابراهيم الفقي، مرجع سابق ص 153.

<sup>3</sup> - عامر ابراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 46.

ومن جانب آخر يذهب كتاب آخرون في تقسيم موارد نظم المعلومات الى مجموعة من العناصر والمكونات التي لا تختلف كثيراً عما ذكرناه في السطور السابقة، إلا أن هذا التقسيم يركز على أربعة عناصر أساسية تتمثل في : المنظمة، القوى البشرية، التكنولوجيا، لبيانات والمعلومات.

#### 4- أسس تصميم نظام المعلومات:

انشاء نظام المعلومات باتباع الخطوات التالية:

- **تحديد الاحتياجات المعلوماتية** تضمن هذه الخطوة التحديد الدقيق للمعلومات كواً ونوعاً، التي تحتاجها ادارة المؤسسة ويستخدمها الافراد والعاملون فيها لانجاز اعمالهم، وتختلف احتياجات المديرين الى المعلومات باختلاف مستوياتهم الادارية وطبيعة اعمالهم<sup>1</sup>.
- **تحديد القيود المعوّقات التنظيمية**: اتمام تحديد احتياجات المؤسسة للمعلوماتية، يبدأ المعنيون ببناء نظام المعلومات، بتشخيص المعوّقات التنظيمية في النظام الحالي، ويمكن تصنيف هذه المعوّقات الى نوعين:

- داخلية مثل تكلفة النظام ونوعية العاملين، درجة الادارة العليا.

- خارجية مثل الانظمة السائدة وشروط ومتطلبات العملاء والتطور التقني<sup>2</sup>.

- **وضع الاهداف**: بعد تشخيص المعوقات الموقعة، تأتي مرحلة تحديد الاهداف المرجوة من النظام ويتم ذلك في ضوء المطلوب من هذا النظام ومن يستفيد منه (يستخدمه) ويشغله وطريقة تشغيله<sup>3</sup>.

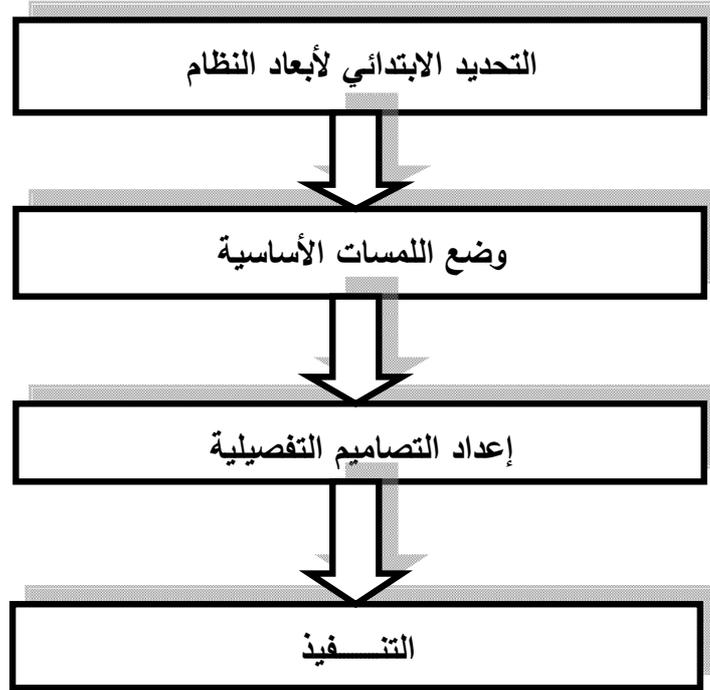
<sup>1</sup>- احمد محمد المصري، الادارة الحديثة لاتصالات المعلومات، القرارات مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص 224.

<sup>2</sup>- عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الاردن، 2008، ص 48.

<sup>3</sup>- عامر ابراهيم قندلجي، المرجع نفسه، ص 48.

- **تصميم النظام:** وتشتمل عملية تصميم معلومات على المراحل المنطقية الآتية والتي يوضحها الشكل الآتي:

شكر رقم (01): مراحل تصميم نظام المعلومات



المصدر: أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة لاتصالات المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2008، ص 222.

## 5- أسس نظرية حول نظم المعلومات:

تعتبر نظم المعلومات من النظم الأساسية في المؤسسة حيث أنّها تساعد الإدارة في عمليات التخطيط، التنظيم والرقابة، كما تقوم بتزويد المديرين وغيرهم من صانعي القرارات بما يحتاجونه من معلومات مستمرة تساعدهم في حل المشكلات بكفاءة وفعالية.

تصنيفات نظم المعلومات : ن تنوع نظم المعلومات راجع الى اتساع مجال النشاطات التي تمارسها المنظمة، حيث يمكن ان يتم تصنيف نظم المعلومات بعدة طرق . وسوف يتم شرح بعض الطرق الرئيسية المتبعة في تصنيفها .

### 5-1- التصنيف حسب وسائل العمل والتشغيل

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف نظم المعلومات الى <sup>1</sup> :

- **نظم المعلومات الادارية:** وهي التي تعتمد على الصيغ التقليدية واليدوية في التعامل مع المعلومات حيث تستعمل الورق والقلم في مختلف مراحل تشغيلها .
- **نظم المعلومات الآلية:** وهي التي تعتمد في عملياتها على التقنيات الحديثة، وفي مقدمتها الحاسوب من اجل معالجة وتخزين واسترجاع ونشر المعلومات .

### 5-2- التصنيف حسب الامتداد الجغرافي

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف نظم المعلومات الى:

#### ▪ نظم المعلومات الدولية:

وهي النظم التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة، وتتعلق معلوماتها بدولة او اكثر مثل نظم المعلومات العالمية التي تمس كل دول العالم كالنظم التي تشرف عليها هيئة الامم المتحدة، وكذلك نظم المعلومات القارية، وهي معلومات تتعلق بدول قارة واحدة مثل النظم التي يشرف عليها الاتحاد الافريقي او الاتحاد الاوروبي، كما يوجد كذلك نظم المعلومات الجهوية التي تجمع دول متجاورة جغرافياً او دول تجمعها مصالح مشتركة كنظم معلومات دول الخليج او اتحاد المغرب العربي .

<sup>1</sup>فروي محمد رمضان، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الاداء في دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2004، ص 52.

### ▪ نظم المعلومات الوطنية:

وهي نظم ذات بعد وطني أي التي تهتم بالمعلومات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية ... الخ ذات صلة بالوطن فقط .

### ▪ نظم المعلومات في المنظمة:

وتسمى كذلك بنظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمات والشركات، وتهدف إلى مساندة ودعم تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup> .

### 3-5- التصنيف حسب الأنشطة الوظيفية

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف نظم المعلومات إلى<sup>2</sup> :

### ▪ نظام المعلومات التسويقية:

يختص في توفير المعلومات التي تساعد على تلبية حاجات الزبائن الحاليين وكذا توفير المعلومات التي على أساسها يتم التخطيط للمنتجات الجديدة، الزبائن المحتملين، تحديد الأسعار وإيضاً تحديد سلوك المستهلك من خلال القيام ببحوث التسويق.

<sup>1</sup> - فردي محمد رمضان، مرجع سابق، ص ص 52-53.

<sup>2</sup> - العيد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقي والرقابة عليه في دراسة حالة في شركات (مطاحن الحنونة، الجزائري للالمنيوم، ملينة الاحضان، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005، ص ص 45-46.

### ▪ نظام المعلومات التمويلية والمحاسبية:

يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بتمويل المشاريع والرقابة على استعمال هذه الاموال، وكذلك يختص في التسجيل المحاسبي للعمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال اعداد التقارير والقوائم المالية وتقديمها للمستفيدين في الوقت المناسب .

### ▪ نظام المعلومات الانتاجية:

يساعد هذا النظام من خلال المعلومات التي يوفرها للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجية والتشغيلية، كما يساعد على اعداد اوامر التموين والشراء الخاصة بعملية الانتاج وتحديد الطاقة وخطة الانتاج .

### ▪ نظام معلومات ادارة الموارد البشرية:

يجمع ويحتفظ بالمعلومات المتعلقة بالعاملين لاعداد تقارير الاجور والمرتببات، الامتيازات والتعويضات، كما يساعد على متابعة المستخدمين في المنظمة.

### 4-5- التصنيف حسب الدعم المقرر

حسب هذا المعيار نجد ان تصنيف نظم المعلومات الى<sup>1</sup> :

أ- نظم تشغيل البيانات: يهدف هذا النوع من نظم المعلومات الى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي يتم في مجالات مختلفة مثل، الاجور وتتمتع نظم تشغيل البيانات بجانبين اساسيين هما:

<sup>1</sup>. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص 5-6.

• رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العمل بالمنظمة وإدارتها، وبالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو طرح المخرجات إلى البيئة .

• تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها .

ب- **النظم المعرفية:** تهدف هذه النظم إلى دعم العاملين في مجال المعرفة بالمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة والخبرة الفنية بشكل متكامل ويقصد بالعاملين في مجال المعرفة أولئك الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء والمحامين والمهندسون، حيث ينصب مجال عملهم على خلق معلومات ومعرفة جديدة .

ج- **نظم تجهيز المكاتب الآلي** نوعاً خاصاً من نظم معالجة المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب آلياً ليشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة .

د- **نظم دعم القرارات:** وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقراراتهم غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقاً، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات من معلومات بالإضافة إلى معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة لاحتياجات الغير مخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج .

هـ- **نظم دعم الإدارة العليا**<sup>1</sup>: وهي النظم التي يتم تصميمها لمساعدة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذي لهم التأثير الملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات

<sup>1</sup>. إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 7.

المنظمة، وتتعامل مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دوراً ملموساً ومؤشراً عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات .

و- **النظم الخبيرة** : تستخدم النظم الخبيرة لمساعدة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، وتعتمد تلك النظم على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي، حيث تقوم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها المتخصص في مجال معين، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي ان الخبراء في مجال ما يقومون بتزويد الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة بحيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها .

انن فهو نظام قائم على المعرفة ويستخدم معرفته في المجال المطبق فيه من تقديم النصح والمشورة للمستخدم النهائي . وهي تجمع بين ذكاء الآلة وخبرة الانسان الخبير .

## 6- دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات:

ان الهدف الاساسي من نظم المعلومات هو خدمة عمليات صنع القرار في المؤسسات لذلك فان التعرف على مراحل صنع القرار وسوف يظهر طبيعة الدور الذي يمكن ان تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة منها .

وتعتبر جهود سايمون وبحوثه من الاعمال الرائدة في مجال وصف وترجمة عملية اتخاذ القرارات وينطوي نموذج سايمون لاتخاذ القرارات على اربعة مراحل وهي: الاستخبارات، والتصميم والاختيار والتنفيذ وفيما يلي نذكر دور نظم المعلومات في كل مرحلة:

**6-1- دور نظم المعلومات في مرحلة الاستخبار:**

أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا فإن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن ان تفيد صانع القرار في هذه الخطوة من خلال كالمعلومات الذي تمّ تخزينه سابقاً . كذلك تساهم نظم المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الاداء الفعلي بالاداء المخطط.

**6-2- دور نظم المعلومات في مرحلة التصميم :**

يفترض اثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لاجراء المزيد من التحليل، وبالتالي فمن المتوقع ان يشمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ ومن ثمّ فانّ نظم دعم القرار يمكن ان توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها .

**6-3- دور نظم المعلومات في مرحلة الاختيار:**

يمكن ان تساهم نظم المعلومات في مرحلة الاختيار عن طريق اجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، وايضا من خلال اجراء تحليل الحساسية وتقديم الاجابات السليمة بشأن اسئلة " ماذا - لو " ومن ثم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة.

## 4-6- دور نظم المعلومات في مرحلة التنفيذ :

كنتيجة لتنفيذ القرار يتطلب اقناع الأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فان الامر يحتاج الى عمليات اتصال بين العديد من الاطراف المعنية بالقرار، ومن ثمّ يمكن استخدام نظم المعلومات في اجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية مدخل النظم ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص ص 90-

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل عرض وتحليل بعض المفاهيم الأساسية لنظام المعلومات، فتطرقنا إلى الخصائص والوظائف والأهداف و الأهمية وموارد نظم المعلومات كما تطرقنا إلى أسس التصميم نظم المعلومات والأسس النظرية حول هذه النظم ودورها في إتخاذ القرار .

ففي نهاية هذا الفصل نخلص إلى ان:

المعلومة في عصرنا الحالي تقوم على دورا هاما في حياة البشرية في كل المجالات الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية وخاصة في المؤسسات الصناعية و التجارية الكبرى، حيث نجدها على مستوى كل مؤسسة تنظم وتسير عن طريق نظم المعلومات التي تعتبره الركيزة الأساسية داخل المؤسسة فبصفته هو المنتج للمعلومات إذا فهو العنصر الحيوي داخل المؤسسة لذا لا يمكن أن نتجاهل بان نظم المعلومات هو تكامل العنصر البشري و الوسائل المادية التي يستعملها كالألات والحاسوب، والذي يسهر على إعداد المعلومات المناسبة والنافعة في الأوقات اللازمة، لذلك وجب تحديد نظام المعلومات كلما تطلبت الظروف لذلك.

# الفصل الثالث:

## ماهية عملية إتخاذ القرار



1- أنواع القرارات

2- أنواع القرارات وفقاً لمدى توفر حجم المعلومات

3- عناصر إتخاذ القرار

4- قيمة المعلومات في إتخاذ القرار

5- مشاكل الإدارة في إتخاذ القرار

6- العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

7- معوقات إتخاذ القرار

8- المداخل النظرية لاتخاذ القرار

**تمهيد:**

لقد تعددت الدراسات حول موضوع اتخاذ القرار لما له من أهمية قصوى على جميع المستويات والأصعدة، فعملية اتخاذ القرار بشكل عام تعتبر من أهم العناصر وأكثرها أثرا على عمل الأفراد و الجماعات على حد سواء، بشتى أنواعها واختصاصاتها وذلك راجع لكونها عملية ضرورية تلازم كل أعمال الغنسان وتصرفاته سواء على مستوى حياته الخاصة و على مستوى الوظائف و المهمات الموكلة إليه في عمله اليومي (إدارة، قيادة، إشراف توجيه... الخ).

ونظرا لأهمية هذا الموضوع اهتمامان في دراسته لهذا الفصل بشكل من التفصيل حيث تناولنا أنواع القرارات وأنواعه وفقا لمدى توفر حجم المعلومات وعناصر اتخاذ القرار وقيمة المعلومات في اتخاذ القرارات ومشاكل الادارة في اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها وكذا المداخل النظرية لاتخاذ القرار .

## 1-أنواع القرارات

تتعدد انواع القرارات بتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها اساساً للتصنيف حيث يمكن تصنيف القرارات الى عدة مجموعات على النحو التالي :

### 1-1- قرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة :

يمكن التمييز بين هذه الانواع كما يلي :

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري :
- وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على العاملين وطرق الاختيار والتعيين وغير ذلك <sup>1</sup>.
- قرارات تتعلق بالوظائف الادارية ذاتها :
- كالقرارات الخاصة بالاهداف المراد تحقيقها والاجراءات الواجب اتباعها والسياسات وبرامج العمل .
- قرارات تتعلق بمجال العمل :
- وهنا تكون القرارات ادارية او مالية او قرارات تتعلق بالانتاج او التسويق او الشراء او غير ذلك من مجالات العمل <sup>2</sup> .

### 1-2- انواع القرارات وفقاً لاهميتها:

ولقد صنف S-ANSOFF القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي :

#### أ- القرارات الاستراتيجية:

تتصف القرارات الاستراتيجية بأذنها مرتبطة بالمستقبل لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدة التي تؤثر على المؤسسة بأكملها، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة وتتوفر على معلومات قليلة كما أنها تتطلب اجتهاداً وتفكيراً ابداعياً، وان الادارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات .

<sup>1</sup>-فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سابق، ص 163.

<sup>2</sup>- ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 124.

**ب- القرارات التكتيكية :**

وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث تتوفر المعلومات، كما انها تعني بتحقيق اهداف قصيرة الاجل، ورسم سياسات للوصول الى الاهداف التي وضعتها القرارات الاستراتيجية والادارة الوسطى هي المسؤولة على اتخاذها .

**ج- القرارات التشغيلية :**

تعني القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان اجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية وتتخذ هذه القرارات من قبل الرؤساء في مستويات الادارة الدنيا والقرارات التنفيذية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ.

**1-3- انواع القرارات وفقا لامكانيات برمجتها**

ولقد صنف H- SIMON القرارات وفقا لهذا المعيار الى نوعين:

**أ- قرارات قابلة للبرمجة:**

في هذا النوع من القرارات تكون القواعد التي تحكم اتخاذ القرارات واضحة وتتطلب جهدا كبيرا في جمع المعلومات ووضع البدائل والاختيار بينهما، ويمكن برمجة هذه القرارات آليا حيث يتم وضعها بدون تدخل العنصر البشري، وتعدد درجة البرمجة في هذه الحالة تامة<sup>1</sup>.

**ب- قرارات غير قابلة للبرمجة:**

وقد تكون غير قابلة للبرمجة اذا كانت تواجه مواقف مستحدثة او غير متوقعة ويتطلب اتخاذها جهدا اكبر لانّ الاختيار يعتبر اصعب والبدائل عديدة وتتطلب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار افضلها .

<sup>1</sup>. جمال الدين العويصات، الادارة وعملية اتخاذ لقرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 37.

**1-4- انواع القرارات وفقا لظروف اتخاذها**

يمكن التفرقة بين ثلاثة مواقف عند اتخاذ القرارات .

**أ- قرارات في حالة التأكد التام:**

في هذه الحالة تتوفر كل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرارات، كما انّ البدائل موفرة لحل المشكلة مردود وتكلفة كل منها معروف ومعلوم، وليس هناك مجال لعامل الخط ان يتدخل بين البدائل ومردودة.

**ب-قرارات في حالة المخاطرة:**

ان معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات، كما انّ البدائل معلومة باحتمالات حدوثها.

قرارات في حالة عدم التأكد:

هذا النوع الاكثر صعوبة، لانّ البدائل واحتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة .

**1-5- انواع القرارات وفقا للنمط القيادي لم اتخاذها**

يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار الى نوعين<sup>1</sup>:

▪ **القرارات الاتوقراطية (الانفرادية):** وهذه القرارات يمكن اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلمها على العاملين دون اعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها .

▪ **القرارات الديموقراطية (بالمشاركة):** وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشراك المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعينهم امر القرار من خارج التنظيم وتتميز مثل

<sup>1</sup>- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 257-258.

هذه القرارات بفعاليتها ورشدها، ذلك لان مشاركة العاملين في وضعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد صدورها .

## 2- انواع القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات

### 1-2- حالة التأكد الكامل: Decision under Certainty

تفترض هذه النظرية ان لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة عن النتائج الخاصة بالقرار، وفي هذه الحالة يكون المدير متخذ القرار متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة وفي العادة تكون هناك نتيجة واحدة فقط لكل بديل متاح، غير ان معرفة المدير الكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار هذه مستحيلة لان المدير مخلوق بشري غير كامل فالكمال لوجه الله وحده .

### 2-2- حالة المخاطرة : Decisions Under Risk

تفترض هذه النظرية ان المدير متخذ القرار يعلم بالنتائج المحتملة ولكنه لا يعلم أيًا من هذه النتائج سوف تحدث، وفي حالة المخاطرة يكون هناك عدّة مشعب من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة كاملة باحتمالات وقوعها، لذا فإنّ قرار من الاحتمالات يتم وضعه بالنسبة لكل نتيجة خاصة لكل بديل، والجدير بالذكر ان المدير يفترض فيه ألا تكون ليس لديه القدرة في التحكم او مراقبة الظروف او البيئات ولكن لديه السلطة والقوة في زيادة او انقاص عدد البدائل .

### 2-3- حالة عدم التأكد: Decisions Under Unucertainty

تفترض هذه النظرية ان المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة، ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج، وفي حالة عدم التأكد يكون هناك عدد من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة باحتمالات حدوث كل نتيجة من هذه النتائج تساعد المدير متخذ القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة، وفي هذه الحالة لا تتوفر للمدير متخذ القرار الا معلومات جزئية عن الظروف او البيئات او احتمالات حدوثها،

وبالإضافة الى ذلك لا توجد طرق موضوعية لاتخاذ القرار غير المؤكد ولو حتى كان هناك عدم عدد من المعايير الشخصية التي تحدد درجات التفاؤل او التشاؤم لدى المدير متخذ القرار من موقف او مشكلة ما، وفي ظل هذه الظروف الغامضة لا يوجد قرار يمكن التعبير عنه بأنه القرار او البديل المثالي . وان كل ما يستطيع المدير متخذ القرار القيام به هنا هو تحكيم حدسه وتجربته ليحاول الوصول الى نقطة الرضا والقناعة لأنه لا يستطيع تحقيق الحد الاقصى من المنفعة او المكاسب حسب المفهوم الاقتصادي<sup>1</sup>.

### 3- عناصر عملية إتخاذ القرار:

من المعروف أن المؤسسة تعمل في محيط دائم التغير و حتى يواكب المدير هذا التغير و التغلب أيا كان نوعه ووقته و معناه لا بد أن يتخذ بشأنه قرار يمكنه من كسب هذا التغير إلى جانبه و يكون أثر إيجابيا لا سلبيا فيمكن القول بأن المشاكل تبرز للمدير نتيجة لوجود حاجة لإجراء التعديلات الضرورية و المتعلقة بأحد أنشطة المؤسسة في وجه التحديثات النابعة من المحيط الذي يعمل به، و من هنا تتضح عناصر عملية إتخاذ القرارات و هي<sup>2</sup>:

- **متخذ القرار :** سواءا كان فردا مديرا للمؤسسة أو جماعة و تكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في إتخاذ القرار ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة .
- **موضوع القرار :** وهو المشكلة التي يتم بشأنها إتخاذ القرار لأجل معالجة ووضع حل مناسب .
- **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو سلوك ناتج عن دافع معين لإتساع حاجته، و هذا يعني أن الهدف من إتخاذ القرار هو إشباع حاجة ما، وهو المبرر لإتخاذ القرار كلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ .

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الاردن - عمان، ط2، 2010، ص23 .

<sup>2</sup> - المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف ط1، دار الكتب الوطنية ليبيا، 2003 ص 48-

- **المعلومات والبيانات:** حتى تتم دراسة المشكلة و تحديدا أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع المعلومات والبيانات بخصوصها، سواء كانت هذه المعاومات و البيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها و المعاومات و البيانات ليس ضرورية قبل إتخاذ القرار فقط وإنما بعد إتخاذه أيضا و ذلك للتأكد من عملية تنفيذه و تحقيق الأهداف المرجوة .
- **التنبؤ:** وهي التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، و خاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار إلى معومات و بيانات مخملة حدوثها مستقبلا.
- **البدائل:** إتخاذ القرار عادة ما يتضمن إختيارا واحدا من المجموعة بدائل متاحة، و هو الذي يمثل حل للمشكلة التي من شأنها أن يتم إتخاذ القرار فيها فتعدد البدائل يعطي الفرصة لإختيار الأفضل
- **القيود:** يواجه متخذ القرار قيودا عند إتخاذه قرار معين، منها: درجة المخاطرة، درجة التأكد من المردود، مصادر التمويل، الخبرة، مدة تنفيذ القرارات، لذا وجب عليه أخذها في الحسبان و دراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة و سلامة قراره و إنعكاساته على المؤسسة في المستقبل الذي يكتفه العموض<sup>1</sup>.

#### 4- أهمية إتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدد قرار، فإتخاذ القرارات هي أساسا عمل المسير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة و تحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي خطيئة بالمنظمة أو أداء أي وطنية إدارية (كالتخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى وأين ومع من و بأي تكلفة ..... إلخ و تتجلى أهمية إتخاذ القرار في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. ماجد عبد المهدي المساعدة و خالد عبد الوهاب الزبيديين و حسين عليا و على فلاح المناصير، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2013ص120.

<sup>2</sup>. إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة ( د.ط) منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية1443ص 402.

**أ- إتخاذ القرارات عملية مستمرة :**

في المجال التنظيمي نلاحظ أن عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم و الإنتاج و التخطيط و التسويق.....إلخ .

**ب- إتخاذ القرارات أداة المسير في عمله :**

تعتبر عملية إتخاذ القرار أداة المسير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل التنظيمي داخل المنظمة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المسير في إتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

**ج- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة :**

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها .

**د- إتخاذ القرارات أساس إدارة أو وظائف المنظمة:**

إن كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات من المسؤول عن الإنتاج في فترة معينة؟ وما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية.

**4- قيمة المعاوامات في إتخاذ القرارات:**

إن معرفة نتائج القرار تعد في غاية الأهمية عندما يكون متاحا أمام المدير متخذ القرار عددا من البدائل يختار من بينها، حيث أنه في غالب الأحيان تتوقف عملية الإختيار لأحد البدائل على هذه النتائج وفي العادة هناك ثلاثة أنواع من المعرفة الخاصة بنتاج القرار هي:

- المعرفة التأكدية أو حالة التأكد و هي المعرفة الكاملة والسليمة لنتائج كل بديل من البدائل المتاحة وفي العادة تكون هناك نتيجة واحدة فقط لكل بديل متاح .
- المعرفة التي تستم بالخطر حيث أن هناك عددا متشعبا من النتائج لكل بديل و لا توجد معرفة كاملة بإحتمالات وقوعها لذا فإن قدرا من الإحتمال تم وضعه بالنسبة لكل نتيجة خاصة بكل بديل.
- المعرفة التي تتسم بعدم التأكد حيث أن هناك عددا من النتائج لكل بديل و لا توجد معرفة بإحتمالات حدوث كل نتيجة من هذه النتائج .

فإن كانت النتائج معروفة والقيمة الخاصة لهذه النتائج واضحة ومؤكدة فإن مهمة المدير متخذ القرار أن قوم بحساب القيم لكل بديل وا إختيار البديل الذي يعطى القيمة المثلى و في هذه الحالة تكون القيمة المثلى هي لقيمة التي تعطى النتائج سواء كانت تحقيق الحد الأفضل من المنافع المكتسبة أو تحقيق الحد الأدنى من المشكلة .

أما عملية إتخاذ القرارات في ظل ظروف الخطر فإنها تكون متشابهة لعملية إتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد عندما تكون الإحتمالات الخاصة بالنتائج معروفة للمدير متخذ القرار، ولكن بدل من تحطيم النتائج فإن المدير متخذ القرار يحاول أن يعطى القيمة المتوقعة للنتائج، فالقيم في هذه الحالة ليست مؤكدة ولكنها قيم متوقعة في ظل الإحتمالات المعروفة أما القرارات التي تتخذ في ظل عدم التأكد أي عندما تكون النتائج معروفة و لكن إحتمالات حدوثها غير معروفة فلا بد من التعامل معها بطريقة تختلف عن النوعين السابقين للقرارات فبدون الإحتمالات لا يمكن تطبيق معيار التعظيم و معظم المقترحات الخاصة بمعالجة عدم التأكد يكون هدفها الأساسي هو إمداد المدير متخذ القرار بالإحتمالات غير المعروفة، بحيث يمكن معالجة المشكلة أو القرار على أنه قرار يتخذ في ظل ظروف الخطر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي: إتخاذ القرارات التنظيمية مرجع سابق ص 224-225.

## 5- مشاكل الإدارة في إتخاذ القرار

بالرغم من حرص المسؤولين على إتخاذ القرارات بطرق سليمة ومدروسة وسعيهم المتواصل للحصول على نتائج إيجابية و في المستوى المطلوب فالنتيجة الفعلية قد تكون مخالفة للنتيجة المرغوب فيها والسبب في ذلك أن إتخاذ القرارات وتطبيقها يخضعان لعوامل متعددة ومتقلبة بحيث يصعب التحكم فيها ومن بينها<sup>1</sup>:

▪ **مدى صحة و دقة المعاومات:** وتعد مشكلة تواجه متخذ القرار وتجعله يتخوف ويحتل على الذين يتعامل معهم لأن المبالغة في التقديرات والنقص في بعض المعاومات تغير مجرى الأمور وتؤثر في القرار المتخذ سلبيا .

▪ **الغاية من إتخاذ القرار:** لعل السؤال الذي يطرح بإستمرار في مجال إتخاذ القرارات هو لماذا يتعين على المسؤولين إتخاذ القرار؟ و هل الغاية من إتخاذه سياسة أم إقتصادية أو حل المشكلة معينة و طبعاً هناك فرق بين الرغبة الصادقة لحل المشكلة معينة عن طريق إتخاذ إجراءات دقيقة بطريقة موضوعية و بين توجيهات سياسية لترضية أطراف معينة و تهدئة الأوضاع

▪ **توقيت القرار:** و هذا العامل مهم لأن الظروف الملائمة تساعد على تقبل القرار و التحمس له، و الظروف المشوبة بالتوتر و إحذر تجعله يفقد قيمته، و المشكلة هنا هو توقيت القرار لا يتعلق بمتخذه فقط، و إنما يتعداه إلى الظروف البيئية و الناس الذين يتأثرون به .

▪ **وقت إبلاغ القرار:** يعتبر مهما أيضا إذ أنه يمكن أن تحدث فوضى فور إعلان القرار إذا لم يكن الأشخاص على علم به و هيئوا أنفسهم لقبوله و التكين معه، فالقرارات المفاجئة و خاصة غير السارة أو التي تمس مصالح العديد من المواطنين قد تسبب في إستيلاء عام و تقضيا على مفعول القرار .

<sup>1</sup>. عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ط1، ص171.

▪ **مدى المشاركة في إتخاذ القرارات:** و يقصد بذلك الديمقراطية في الإدارة و فتح المجال أمام المعنيين بالقرار لكي يناقشوا فيه و يخرج في نهاية الأمر معبرا عن طموحات الجميع و محققا لآمال و رغبات الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء .

▪ **من هي الجهة التي يحق لها إتخاذ القرار:** هذه المشكلة تبرز بإستمرار و في العادة يكلف عليها المركزية أو اللامركزية في إتخاذ القرارات، من الجهة التي تمارس العمل و تشرف على التسيير هي التي تضع التفاصيل و تعالج الأمر بطريقة حاسمة أم السلطة المركزية صاحبة الوصاية هي التي بإتخاذ القرارات و تحليها إلى الإدارات لكي تنفذها

▪ **مدى التجاوب والإنسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ:** فهذه الظاهرة مألوفة في جميع المؤسسات، فالمسؤول الإداري يتهرب من تنفيذ القرار الذي من جهات أخرى وخاصة إذا كانت تلك الجهات غير منسجمة معه أو أن القرار يتضارب والقوانين الجاري العمل بها بحيث أن تطبيق القوانين الجديدة يخلق إرتباكا في التسيير .

يتوقف نجاح المؤسسات في أغلب الأحيان على القرارات الصائبة التي يتخذها المديرون فيها وعلى مختلف الإطارات المتواجدين بها، وذلك من خلال وضع برامج و خطط دقيقة و من ثم القيام بتنفيذها، ولهذا فإن عملية إتخاذ القرارات تعتبر ذات أهمية كبيرة بإعتبارها تقوم بعملية الإختيار بين البدائل المتاحة<sup>1</sup>.

## 6- العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

من أهم هذه العوامل ما يلي:

▪ **القيم و المعتقدات:** للقيم و المعتقدات تأثير كبير في إتخاذ القرار و دون ذلك يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية و تفاعلها في الحياة .

<sup>1</sup>. عمار بوحوش: المرجع السابق ص 172,173.

- **المؤثرات الشخصية:** كل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها و التي تؤثر على القرار الذي يتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار و التوجهات الشخصية للفرد.
- **الميول والطموحات:** لميولات و طموحات الفرد دور مهم في إتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله و طموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحاسبات الموضوعية المترتبة على ذلك .
- **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على إتخاذ القرار فإزالة التوتر النفسي و الإضطراب و الحيرة و التردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل و تحقيق الأهداف و الطموحات و الأمل التي يسعى إليها الفرد .
- **البيئة الخارجية:** باعتبار أن المنظمة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات النفسية و العادات الإجتماعية، صف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة<sup>1</sup>.

## 7- معوقات عملية إتخاذ القرارات المناسبة

### 7-1- قلة البيانات والمعومات

البيانات والمعومات الإحصاءات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها لتتخذ القرارات، ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعومات لأسباب عديدة من أهمها :

- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات و عدم استخدام مستويات رفيعة في التكنولوجيا
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعومات تحت ضيق الوقت

<sup>1</sup> - السيد أحمد الكردي، تنمية القرارات الإدارية (لعوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات بالمنظمة) د ط، د س، ص 53-55.

- أن تكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق إنسياب المعاومات .

### 7-2- التردد ( عدم الحسم):

يعتبر التردد من المعوقات التي تواجه صانعي القرارات، وكثيرا ما يعرقل إتخاذ القرارات في الوقت

المناسب، و يقصد بالتردد صانع القرار من الخبرة في إختيار البديل الأفضل و أسباب ذلك ما يلي :

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة .
- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل .
- تعدد الأساليب و الأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار .
- الضغوط و الإلتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه و غيرها .

### 7-3- ضعف الثقة المتبادلة:

يعتبر ضعف الثقة المتبادلة والوفاق بين القائد والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على إتخاذ

القرارات وتحمل المسؤولية وإصدارها، وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها، ولا يحقق النتائج المرجوة فيها<sup>1</sup>.

### 7-4- وقت القرار:

كثيرا ما تفرض الضغوط على قائد المنظمة لإتخاذ القرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة

و البحث الكافي للموقف التنظيمي، مما يجعل القرار غير سليم ولا يتحقق الهدف منه .

### 7-5- الجوانب النفسية و الشخصية لصانع القرار :

لا نستطيع أن نتجاهل الإفتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بسلوك الفرد، والتي أسفرت عنها

لدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد وإتجاهاتهم وإنفعالاتهم

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي: علم إجتماع التنظيم(مدخل للتراث والمشكلات و الموضوع و المنهج) (د،ط) دار المعرفة الجامعة الإسكندرية1999ص 207.

وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة، وهناك تفاعل بين شخصية القائد كظواهر نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه، و ينتج هذا التفاعل السلوك التنظيمي المتميز للقادة واتخاذهم القرار فهناك القائد الجريء الذي يخيل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل والقائد الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه التنظيمي بالجمود إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب المنظمة بشكل معوقا لإتخاذ القرار<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. عبد الرزاق جلي، مرجع سابق ص208.

## 8- المداخل النظرية لإتخاذ القرار

## 8-1- النظريات الكلاسيكية

## أ- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915)

كانت النشأة الأولى لحركة الإدارة العلمية و تطورها في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن 20، حيث تعاقبت على هذه الأخيرة تطورات كثيرة في مجالات عدة خاصة المجال الإقتصادي، و قد إرتبط اسم هذه النظرية بإسم مؤسسها الأول " فريدريك تايلور " الذي إعتبر الهدف الأساسي من هذه النظرية هو دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية و سبل معالجة مشكلاته.

و تقوم هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات هي :

- إعتقاد تقسيم العمل أو التخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي و توفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في إختصاصهم على وفق الأسس العلمية في المنظمة التي أراد الإعتقاد عليها لتحقيق الإنتاجية .
- استخدام الأسس العلمية في المنظمة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة و قياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل و إستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية .
- خلق أجواء التفاعل و التعاون بين المنظمة و الأفراد العاملين من خلال إستخدام الأسس العلمية فيها في إطار الأداء المطلوب إنجازه من قبل كل فرد من الأفراد العاملين في الحطوط التنفيذية و التنظيمية معاً، و تأطير وظائف المدير في مجموعة شملت التخطيط و التنظيم و التوجيه أو التحفيز أو الرقابة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، (دط)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص90

## ب- نظرية التكوين الإداري :

تعود أفكار نظرية التقسيمات التنظيمية إلى المفكر الإداري والمهندس الفرنسي "هنري فايول" حيث إهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال و ليس بالجوانب الإنسانية للأداء وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الإفتراض الأساسي الذي إعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي إنعكاس لكفاءة المدير كما أن الهيكل التنظيمي قادر على خلق الأفراد الكفؤين في المنظمة .

ومن خلال الدراسات الإستقرائية و التحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية و الإدارية لخص " هنري فايول" إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة هي:

- النشاطات التجارية كالبيع و الشراء والمبادلة .
- النشاطات المالية كالحصول على رؤوس الأموال و استخدامها في الفعاليات و الإستثمارات.
- النشاطات الفنية كالإنتاج و التصنيع .النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة.
- نشاطات الوقاية و الضمان مثل تأمين حماية الممتلكات والأفراد
- النشاطات التنظيمية و هي التخطيط و التنظيم و الرقابة و إصدار الأوامر.

أكد هنري فايول أن النشاطات التنظيمية هي المحور الرئيسي لتحقيق الغايات أو الأهداف الأساسية للمنظمة وأنها تعتمد على أسلوب التخطيط و التنسيق و التنبؤ بين الجهود الفردية والجماعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. محسن مخامرة و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، (دط)، مركز الكفاء الأردنين، الأردن، 2000، ص ص 41 - 43.

## ج- المبادئ الإدارية لهنري فايول :

صاغ "هنري فايول" أربعة عشرة مبدأ إداريا وأكد على أهمية توافرها وتطورها على وفق المتطلبات الإدارية و الفنية و تجنب إعتبارها ثابتة ولا تتغير وهي تتمثل في :

- تقسيم العمل والتدريب على النظام .
- الصلاحية والمسؤولية.
- وحدة إصدار الأوامر.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- وحدة التوجيه و مكافأة الأفراد .
- المركزية و التسلسل الهرم .
- التركيب و النظام ( تركيب و تنسيق الأشخاص والأشياء)
- الإنصاف أ و المساواة و تباين الأفراد في العمل .
- روح التعاون و المبادرة<sup>1</sup>.

## 8-2- البيروقراطية:

أ- النموذج المثالي البيروقراطي:<sup>2</sup>

" ظهرت هذه النظرية أواخر القرن 20 في ألمانيا و يعتبر عالم السياسة والإقتصاد الألماني "ماكس فيبر" الأب الروحي لهذه النظرية بعد أن إهتمت دراساته لمحاولة وضع أسس ومرتكزات تمكن ألمانيا من الخروج من دائرة التخلف وللحاق بركب الدول المتقدمة، و قد إنتشرت أفكار هذه النظرية خاصة بعد أن شهدت

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق، مرجع سابق ص 61.

<sup>2</sup> - علي عبد الرزاق جلبي، علم إجتماع التنظيم (مدخل التراث، والمشكلات والموضوع والمنهج)، (د،ط) دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1444 ص 57.

أوروبا و العالم الغربي ثورة صناعية، أين كانت الضرورة ملحة لوجود نظام إداري تستطيع التعامل مع التوسع الهائل في الإنتاج الصناعي و ما نجم عنه من تضخيم في المنظمات الصناعية و الاقتصادية و الإجتماعية و ما رافق ذلك من تعقد في الحياة الإجتماعية، و بين أنه من الصعب أن يستطيع شخص واحد القيام بأعمال متعددة و معقدة و ما دفع " ماكس فيبر " إلى البحث عن تنظيم إداري قادر على ضبط و مراقبة المهمات الصناعية المختلفة فقام بتحديد الأدوار و الصلاحيات و المهام لكل الأشخاص ضمن نظام هرمي، بحيث يكون الفرد و ضمن هذا التنظيم تابعا لرئيس واحد، و يتبعه في نفس الوقت مجموعة من المرؤوسين و حدد " ماكس فيبر " مهام لكل شخص و أدوار المرؤوسين بدقة ضمن لوائح و إجراءات قواعد مكتوبة و بذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعة ضوابط جامدة " . و تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ هي :

#### ▪ هرمية المكتب :

أن لكل وظيفة مكتب مخصص عليه مجموعة من الحقوق و المسؤوليات و يتم تنظيم الوظائف على شكل هرمي حيث يكون لكل مكتب درجة محدودة من المسؤولية و أن أي شخص يشغل مكتب معين يخضع للحقوق و الواجبات المتعلقة بذلك المركز و غالبا ما يتم التعبير عن هذا التنظيم الهرمي من خلال لوحات و خرائط تنظيم هرمية<sup>1</sup>.

#### ▪ التفاعل بين قوانين و أنظمة :

هناك سلوكيات معيارية لجميع المشتركين في النظام، و يتم طبع القوانين في كتيبات أو نشرات تتصف بالوضوح و الإختصار بحيث يفهمها جميع الأعضاء .

<sup>1</sup>. المرجع نفسه ص 59.

### ▪ تخصصية المهام :

حيث يتخصص كل مكتب بنوع من العمل المحدد كما يمكن العاملين من تطوير درجة عالية من المهارة في تأدية مهامهم و تعتمد البيروقراطية على عملية التمييز بدقة من الوظائف المختلفة التي تقوم بها لتفادي الإدواجيه، و هذا التخصص بدوره يولد و ينمي الخبرة بين الأفراد ( و كذلك تقوم البيروقراطية على تدعيم و كفاءة الموظفين من خلال إتباع أساليب للتوعية و التدريب المناسبة بحيث تدعم الإختصاص بالكفاءة و الخبرة العملية) .

### ▪ الموضوعية واللا شخصية :

العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة موضوعية شخصية حيث يطبق البعد القانوني للنظام بكل ما يشتمل عليه القوانين والأنظمة والتعليمات على جميع الأفراد دون تمييز و لا دخل للإعتبارات الشخصية و لا يعترف هذا التنظيم بعلاقات الألفة و الصداقة و المودة. و كذلك الممارسات الإنفعالية أو العاطفية فإنها غير مرغوب فيها في التنظيم البيروقراطي<sup>1</sup>.

### ▪ توافر سجلات موثوقة :

حيث يقوم النظام بالإحتفاظ بجميع الوثائق في ملفات يستفاد منها في إعداد التقارير أو وضع قرارات أو عملية التقسيم .

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جبلي ص 59.

### ▪ الإستخدام المأجور :

حيث يتقاضى جميع العاملين أجرا مقابل عملهم و تفرغ العاملين الوقت الكامل للعمل في النظام على الرغم من أنه قد توجد أحيانا قلة من العاملين الغير متفرغين<sup>1</sup>.

### ▪ ضبط المصادر :

بمجرد حصول النظام أدواته و تجهيزاته التي يحتاج إليها لتحقيق أهدافه يتم التصرف بها من قبل النظام نفسه و لا يحق لمن هم خارج النظام أن يتدخلوا في كيفية إستخدام هذه المصادر .

وقد تعرض نموذج "ماكس فيبر" لكثير من النقد وذلك لإهتمامه بالتنظيم الرسمي و إصداره على تمسك البيروقراطية بالرشد بالقواعد و الطرق الرسمية فبدأ نمودجه كآلة صماء تعمل بانتظام و نسق و ميكانيكية دقيقة مهما كانت النواحي الإنسانية كحاجة الفرد إلى الأمن و القوة و المكانة و المال و الإرتقاء، و من الجديد بالذكر أن مبادئ البيروقراطية في ذات ليس فيها من يعيبها، إلا أنه عند تطبيقها نجد الأفراد العاملين يصابون من أي تصرف نظرا للخوف و العقوبة و لذلك فالبيروقراطية الزائدة تؤدي إلى قتل روح الإبداع و الابتكار و رفع الكفاءة و زيادة الفاعلية<sup>2</sup>.

وقد تأثر ماكس فيبر بعوامل ثلاثة كان لها آثار في فكرته و نظريته و هذه العوامل هي:

➤ بما أن ماكس فيبر مواطن ألماني فقد شهد التضخم الذي طرأ على المنظمات الصناعية فرأى أن

التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد الإنتاج و بالتالي أهم النواحي الإنسانية.

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جبلي، نفس المرجع ص59.

<sup>2</sup> - علي عبد الرزاق جبلي، مرجع سابق ص60.

➤ تأثر ماكس فيبر بالتنظيم العسكري حيث كان ضابطاً في الجيش، ومن المعروف أن الجيش يتحرك وقت أوامر وتعليمات صارمة، فأعتقد أن هذا الأسلوب يمكن أن يطبق في جميع المجالات التنظيمية .

➤ لكون ماكس فيبر عالم إجتماع فقد أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الإعتماد الكامل على العنصر البشري في إتخاذ القرارات لذا أعتقد أن القواعد تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية فقد أكد ماكس خبير نظريته من الحياة في عصره و دعمها بخبراته الشخصية فوضع نموذج التنظيمي معتقداً أنها ستلائم أي بيئة أو أي تنظيم<sup>1</sup>.

## 8-2 النظريات السلوكية:

### أ- العلاقات الإنسانية :

في الفترة الممتدة (1930-1940) تغير إتجاه الإدارة نتيجة للتجارب الراهنة حيث كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية حيث أوضح إلتون مايو أن زيادة الإنتاجية والرضا لدى الفرد يخضع فقط للطريقة التي يصمم بها أو السلوك الإقتصادي الذي يكافء به الفرد وإنما يتأثر بعوامل إجتماعية ونفسية معينة حيث أن زيادة الإنتاج والرضا عن العمل يتطلب اتصالات واضحة ومعاومة للجميع ومفتوحة بين المشرفين والعاملين والمنظمة وذلك من شأنه أن يساهم في إيجاد العوامل النفسية المريحة لدى الأفراد العاملين، و تولد الشعور بالمكانة و الأهمية بأنها جزء من العملية الإنتاجية وليس مجرد آلة ضمن الآلات الموجودة و يزيد شعورهم بالمسؤولية و يرفع معنوياتهم و يحقق إندفاعهم لزيادة معدلات الإنتاج و المحافظة على العمل و الإستقرار فيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ص 60.

<sup>2</sup> - عمر سعيد و آخرون مبادئ الإدارة الحديثة (د،ط) مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 1998، ص 39.

وعليه فأنصار هذه النظرية يتناولون المنظمة بإعتبارها نظاما إجتماعيا تلعب فيه المشاعر و العواطف و قيم الجماعة و الحاجات الإجتماعية دورا هاما في الرضا لدى الأفراد العاملين و تحقيق الكفاية الإنتاجية، إن هذا التناول قد جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط و إنما أيضا التفاعلات الإجتماعية و الشيء الذي دفعهم إلى قرار حقيقة مفادها أن تحقيق الرضا الوظيفي و الإنتاجية يرتبط لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعات و المنظمة على حد سواء.

### ب- نظرية اتخاذ القرارات:

" يرى انصار هذه المدرسة ان جوهر المنظمة ما يصدر عنها من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم او ماهية السلوك، فالمنظمة هي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية، ومن وجهة النظر فان اصدار القرارات العلمية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات ومحاولة الفصل بين القيم والحقائق ويتم ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل التنظيمية وكانها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها وحتى يكون المسير عقلانيا فلا بد له في هذه الحالة من اتباع الاسلوب العقلاني في اتخاذ القرارات والذي يتطلب كما هو معروف السير بشكل عملي كما يلي:

- جمع كل المعلومات المتعلقة بها .
- تحسين المشكلة التي هي بحاجة الى حل .
- تحديد جميع البدائل الممكن اتباعها لحلها .
- تفسير البدائل في ضوء القيم .

كما يلاحظ فان جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وبدائلها وهو موضوع اساسي في الاسلوب العلمي ويتطلب وقت وجهدا ووسائل تكنولوجية، ويؤكد ايضا ان هذه النظرية تقوم على استخدام النماذج والطرق الرياضية في التعامل مع المشكلات التنظيمية واستخدام التكنولوجيا التي تساعد على استيعاب المعلومات

الكثيرة وهو امر لا يتوفر بالضرورة بالانسان نفسه ولا من حيث قدرته المحدودة على التعامل مع المعلومات ولا من حيث الوقت المتاح له لاستعمال المعلومات ولذلك فالنظرة للفرد من وجهة النظر هذا هو الرجل الاداري هو الذي يتخذ قرارات معقولة وليس باتخاذ قرارات مثالية، وبالتالي يفترض انصار هذه النظرية ان المنظمة تعني عملية اتخاذ القرارات" <sup>1</sup>.

### ج- النظريات الحديثة :

#### ❖ نظرية فليب سلزنيك ( Philip Selznick ) :

" استخدم 'سلزنيك' الاتجاه البنائي الوظيفي مثل 'الكورت بارسونز' و' روبرت ميرتون' إلا أنه يختلف عنهما في أنه اعتمد في وضع نظرية بناء على دراسة فيزيقية اجراها على منظمة التنس فالي (T.V.A) بينما استند الكورت بارسونز وروبرت ميرتون الى رؤية نظرية مجردة .

وتختلف الرواية التحليلية للتنظيم بين " ميرتون " و" سيلزنيك "فقد ركز الاول على القواعد الرسمية وتر اعيات الوظيفية، بينما اهتم الثاني بتفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج، كذلك ركز " ميرتون " على الضبط من منظور التسلسل الرئيسي، بينما تناوله " سلزنيك " من منظور مفهوم الخبرة الفنية، ومن خلال التطبيق الوظيفي.

وكما بيّن " سلزنيك " أهمية البناءات التنظيمية الرسمية الحكومية، والصناعات النقابات والاحزاب السياسية، وجميعها تنظيمات رسمية ذات طابع عقلائي مميز في تحديدها التي ترسي لتحقيقها، ويتطلب ذلك تفويض للسلطة كميكانيزم يعمل على التنسيق والضبط وتنظيم علاقات الافراد بعضهم ببعض وعلاقاتهم بالتنظيم نفسه. وتنظم هذه التنظيمات الافراد من اجل بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات .

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، الاتصالات الادارية، مؤسسة حورس الدولية، ط2، مصر، 2006، ص 106.

ويذهب "سلزنيك" الى القول بان المنظمات الاخرى القائمة في البيئة تتصف بالمقاومة والعناء لان على المنظمة ان تتعامل معها في ضوء قواعد عامة، وهو يختلف عند " فيبر " الذي يدعي ان الشرعية قائمة على القواعد العامة .

بينما يرى "سلزنيك" ان الشرعية على هذا النحو تثير المشاكل، وعلى المنظمة ان تسعى باستمرار الى ان تجعل انشطتها شرعية لاعضاءها وليبيتها العدائية .

واوضح " سيلزنيك" قضية الاهتمام بالشخصية التنظيمية بشكل واقعي، بعيداً عن استخدام المدخل الفردي النفسي، حيث تتداخل رغبات الافراد وتكبيهم مع البناء التنظيمي من اجل تحقيق اهداف النسق التعاوني<sup>1</sup>.

"وهنا يكون نسق القيمة امراً ضرورياً لدورها من اجل الاستمرار والتوازن وتحديد مجالات السوق والعمل والمستوى المالي للتنظيم، وركز "بارسونز" على عيئتي اتخاذ القرارات والتي تعد اداة وظيفية هامة لتحقيق وثبات البناء التنظيمي من خلال قنوات الاتصال .

واهتم "بارسونز" بتخسير العلاقات بين النسق الاجتماعي ونسق الثقافة ونسق الشخصية، واهتم كذلك بالروابط القائمة بين نسق اجتماعي وآخر، وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة، وفي طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن اشباعها الاً عن طريق المجتمع، والتي ينبغي اشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود وتتكوّن شروط الاستمرار في الوجود من القدرة على التكيف، وتحقيق الاهداف وجعل

<sup>1</sup> - عبد البارى ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الادارة العلمية، ط1، مصر، 2003، ص 138.

الاجزاء المكونة متكاملة، بحيث اهتم ايضا بالتنظيم ودور اتخاذ القرارات لتحقيق وثبوت البناء التنظيمي، ولم يتطرق الى تفويض السلطة مثل ' سيلزنيك ' <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 108.

## خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية التي تمر بمراحل معينة ويقوم بها متخذ القرار وذلك قصد ترشيده ومحاولة صنع القرار بشكل سريع يعالج المشكلات القائمة و لمواجهة حالات أو مواقف معينة محملة الوقوع ولتحقيق أهداف مرسومة.

وتنوع هذه القرارات إلى عدة انواع تصنف حسب أسس معينة مثل درجة الأهمية ومدى التكرار وبيئة القرار ووظائف المشروع، كما أن العملية تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتتوثر فيها من حيث جودة القرار الصادر أو من حيث الناحية الشكلية لهذا القرار كما ان هناك بعض المشاكل تعترض هذه العملية و تعيقها من الوصول إلى الأهداف المرجوة ولعل من أهم هذه المشاكل هو عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهذا ما يجعلنا ندعو إلى إيجاد نظام معلوماتي يزود المدراء بالمعلومات بالمكان والوقت المناسب.

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية للدراسة



1- مجالات الدراسة

2- المنهج المستخدم

3- عملية المعاينة

4- أدوات جمع البيانات

**تمهيد:**

ستم التعرض في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعتبر من المؤسسات الخدمائية وكذا التطرق إلى مختلف جوانبها والتعريف بالخدمات التي تقدمها والاستراتيجيات المتبعة فيها وصولاً إلى استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة من خلال استمارة استبيان، حيث سنعرض في هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة وإلى دراسة وتحليل نتائج استمارة الاستبيان.

## 1-مجالات الدراسة

### 1-1-المجال المكاني للدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر تيسة .

#### أ. التعريف بالمؤسسة:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات، وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف اساسا للوصول الى تكنولوجيا احدث في ميدان الاتصال فهي تتعامل مع كل شخص معنوي او طبيعي يرغب في الحصول على خدماتها المختلفة سواء كان زبون عادي، جماعات محلية، وبأشكالها المتعددة الخدمات حيث تهدف دائما الى ارضائه من خلال مجموعة من الخدمات المقدمة وذلك من خلال مجموعة عناصر وهي:

- تقديم الزبون لطلب الاشتراك .
- دراسة الطلب .
- دفع ثمن الاشتراك .

وبالنسبة للجماعات المحلية فهي تتحصل على خدمات المؤسسة كغيرها من الزبائن، غير ان هناك خدمات خاصة تقدم للزبون العادي .

#### ب. نشأة المؤسسة:

لقد نشأت مؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 في اطار الاصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات الى جزئين: بريد الجزائر واتصالات الجزائر.

وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأ. مزاولة نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات اسهم برأس مال قدره المفيد في السجل التجاري رقم B02 18083 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني، تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدماتية بشكل طبيعي او معنوي .

### ج. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة:

ان وحدة الاتصالات بالجزائر ادارة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين افراد المجتمع، وتنقسم وحدة اتصالات الجزائر الى مجموعة اقسام ويضم كل قسم مجموعة من المصالح ولكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتتسق المهام لاكمال العملية الادارية في احسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على اتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الاوامر الصادرة من منسق الوحدة وذلك بغية تحقيق اهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها ومن اهم هذه الاقسام والمصالح .

### قسم الموارد البشرية: وفيه:

- مصلحة المستخدمين والاجور: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بتقسيم اصناف الاجور حسب العمال، وتدرس امكانية التوظيف والتسريع وكذلك القيام بعمليات دفع المنتج ذات المنفعة العامة وتسوية الاجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي ومطالبة قسم المحاسبة بارسال كل وثائق المحاسبة شهريا وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى.
- مصلحة التسيير والتكوين: ومن وظائفها تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها، تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين وتسيير ملفات الترقية المختلفة وكذلك تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

- **مصلحة الوسائل:** تعتبر من اهم المصالح في الوحدة، حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وتقوم بالمهام التالية : تجهيز كل المكاتب والوسائل والادوات لتسيير المصالح وارسال الموظفين للقيام بالمهام الادارية وتأمين الاجهزة وخاصة تجهيزات الادارة، وكذلك نقل الاجهزة والعتاد وصيانة وتجهيز الاجهزة الادارية وتوفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.

#### قسم تقني:

ويضم:

- **شبكات الصيانة والاستغلال:** وتقوم بتسيير شبكات الاتصال وذلك من خلال تركيب الخطوط ودراسة المراجع ومراقبة الانتاج.
- **مصلحة استغلال الشبكات القاعدية:** تقوم هذه المصلحة باعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتضم مكاتب الارسال والاستبدال ومكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة، اضافة الى مصالح اخرى منها الهندسة والتخطيط، وشبكة النشر.

#### قسم تجاري:

ويضم مصلحة العلاقات مع الزبائن، ومصلحة البيع وخلية الاسترجاع.

#### قسم المالية:

- **مصلحة الميزانية:** ومن مهامها استلام ملفات النفقات من مختلف المصالح وفحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من عمليات المحاسبة، واعداد وضعية اقبال جميع الحسابات وارسالها الى كل من المديرية المركزية بالجزائر العاصمة .

- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بالتسجيل لمختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية، جدول حسابات نتج كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات) .
- مصلحة الخزينة:
- قسم الممتلكات والوسائل: يضم خلية الشراء و خلية الوسائل والخدمات وكذلك خلية مصلحة الاملاك وكذلك مصلحة ادارة العمل الاجتماعي وكذلك مصلحة المحاسبة .
- هياكل مجتمع اتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية اي ايصال منتوجها الى ابعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تسيروها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية اقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان) اين تم التقسيم حسب الاقاليم وتحتوي هذه المديرية على مديريات ولائية، اضافة الى مديريتين اضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية .

## 1-2 المجال الزمني للدراسة:

فهي الفترة الزمنية التي ترصدها الدراسة في تجميع البيانات النظرية والميدانية حول موضوع الدراسة وقد اجريت على مرحلتين:

أ- الدراسة الاستطلاعية:

✓ المرحلة الاولى:

حيث اقترحت موضوع دراستي على الاستاذ المشرف لابداء رأيه فيه، ثم تمت الموافقة من طرفه ثم من طرف الادارة في اكتوبر 2017 وبعدها قمت بالاطلاع على بعض المراجع التي تقدم موضوع البحث، وبعدها

شرعت في الجانب النظري من الدراسة في اواخر شهر ديسمبر، وبعدها عرض الجانب النظري على المشرف لاعطاء بعض الاقتراحات والتعديلات، وبعد اجراء التعديلات التي تم اقتراحها من طرف الاستاذ المشرف، تم صياغة الاطار المفاهيمي والتصوري للدراسة في الصيغة النهائية

#### ✓ المرحلة الثانية :

عندما تم حصولنا على التصريح والموافقة عليه من طرف رئيس قسم العلوم الاجتماعية يوم 2018/03/07 يوجهنا يوم 2018/03/15 مباشرة الى مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة - حيث تمت الموافقة من طرف مدير المؤسسة على اجراء التريص وصادق على التصريح المقدم من طرف القسم يوم 2015/03/17 وكانت الدراسة تجري في مواقيت مختلفة تتوافق مع توقيت عمل المؤسسة ومواقيت التريص وهذه المدة شهر .

#### ✓ اهداف المؤسسة:

تعدد المؤسسات في السوق ادى الى اشتداد المنافسة . فكل هذه المؤسسات تسعى الى تحقيق اهدافها ولمؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من الاهداف تعمل جاهدة لتحقيقها ومنها:

- العمل على حيازة مكانة مميزة في السوق المحلي والعالمي بفضل الوسائل التكنولوجية .
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات والرسائل المكتوبة.
- تطوير واستغلال وتوجيه شبكة التغطية لاتصالات للخواص والعمومي.
- زيادة جودة خدمات اتصالات المؤسسة حتى تصبح اكثر تنافسية.
- محاولة الوصول الى وفرة المنتج.
- محاولة السيطرة على ثقة الزبائن وتحسين صورة المؤسسة.
- تقديم خدمات تتصف بالمواصفات الدولية.

- العمل على تحقيق معدل الربح وذلك باستخدام الامكانيات والوسائل التكنولوجية الجديدة التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى الوصول اليها.

#### ✓ اهداف نظام المعلومات في المؤسسة:

من خلال تطبيق نظام معلوماتي متكامل تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق جملة من الاهداف والبيانات خاصة بنظام المعلومات ومن اهدافها:

- التسيير الفعال لجميع المصالح داخل المؤسسة في جميع الميادين بنظام واحد ومتكامل او بواسطة مجموعة من البرامج المساعدة لمحاولة ايجاد علاقة ارتباطية بين كل الانظمة الفرعية داخل المؤسسة في كيان واحد ومتكامل ومتناسق يعمل على توفير المعلومات الكافية والكاملة .
- يسعى نظام المعلومات من طرف المؤسسة الى ربط الاهداف الكلية للمؤسسة بمصالحها لتحقيق الهدف العام .
- يعتبر نظام المعلومات مصدرا هاما من المعلومات واكثر ملائمة بحيث يوفر المعلومات ويوصلها الى المستخدمين بكل دقة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرارات في الوقت المناسب .
- استخدام المؤسسة لنظام معلوماتي يعمل على معرفة مدى تطابق المعلومات مع ما تم فعلا والتي تم التخطيط لها من قبل وبالتالي يوفر نظام رقابة فعال وكفاء .
- يعمل على اعداد مختلف التقارير الى المؤسسة والتي تحتاج اليها .
- نظام المعلومات يساهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة ويساعد في اتخاذ القرارات .

**3-1 المجال البشري:**

هو الذي يتم فيه تحديد افراد العينة او وحدات البحث اذ تشغل المديرية العملية لاتصالات الجزائر -  
 نسبة - طاقة بشرية قوامها 48 عاملا يتوزعون حسب طبيعة العمل والمصالح والاقسام المتواجدة بالمؤسسة  
 كالتالي :

✓ اطار سامي 08.

✓ اطارات 20.

✓ اعوان التحكم 14.

✓ اعوان تنفيذ 06.

**2- المنهج المستخدم:**

تبعاً لتعدد المناهج في العلوم الانسانية والاجتماعية من اجل الحصول على حقائق بطريقة علمية ودقيقة،  
 وموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث الطريق والمنهج الذي يتبعه لمعالجة الاشكالية على ارض  
 الواقع .

حيث يعرف المنهج بأنه " الطريق المؤدي الى البحث عن الحقيقة، مستخدمين في ذلك مجموعة من  
 القواعد العامة التي تسيّر طريق البحث، للوصول الى النتيجة ، ويسمى العلم الذي يبحث في طرق البحث  
 عن الحقيقة بعلم المناهج." <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رشيد زرواني:مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2007،  
 ص 41.

- ويعرف أيضا بانه طريقة البحث التي يعتمد عليه الباحث في جمع المعلومات المكتسبة او العقلية وتصنيفها وتحليلها <sup>1</sup>.

وبما اننا بصدد دراسة موضوع نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر - تبسة .

فقد لجأنا الى المنهج الوصفي والذي يعتبر احد مناهج البحوث الشائعة التي يتناولها العديد من الباحثين، وذلك للسعي الى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها .

ويعرف المنهج الوصفي بانه طريقة من طرق التحليل والتفسير بالشكل العلمي المنظم من اجل الوصول الى اغراض محددة لوضعية او مشكلة اجتماعية .

### 3- عملية المعاينة:

نظرا لانحصار مفردات مجتمع البحث في عدد صغير أقل من 100مائة (48) مفردة فإن الضرورة المنهجية تحتم علينا اللجوء إلى طريقة المسح الشامل

طريقة المسح الشامل: وهي آلية تجميع البيانات من جميع عناصر مجتمع عناصر الدراسة، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق لجمع البيانات لانها تعطي بيانات كاملة حول الموضوع وطرق الدراسة ويعاب عليها ارتفاع التكاليف المادية والبشرية و حتى الزمنية في حالة إتساع مجتمع الدراسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2005، ص 11.

<sup>2</sup> جمع البيانات: تصنيفها وترميزها، فضاء التعليم العالي والبحث العلمي، شوهد بتاريخ: 2018/04/19، بتوقيت 56:22، رابط المقال: <https://www.nitrosystem.net>

اعتمدنا في معالجة الموضوع على المسح الشامل في المجتمع المبحوث، والمقصود بالسلوب المسح الشامل هو شمول الدراسة (أو البحث) لجميع مفردات المجتمع الإحصائي محل الدراسة دون استثناء الذي تتركز أهم مزاياه :

- إعطاء صورة شاملة للمجتمع المدروس، حيث يوفر بيانات ومعلومات عن كل مفردات المجتمع دون استثناء، كما أن نتائج الدراسة بالحصر الشامل نهائية وليست بحاجة إلى تعديل أو تعميم .
- أنه الأسلوب الوحيد المناسب في بعض الحالات وخاصة إذا كان مجتمع البحث محدود ولما كان مجتمع البحث أو الدراسة محدودا يشمل 42 مفردة فقد قمت بتوزيع الاستمارات على كل أفراد المجتمع وذلك على مختلف المستويات الإدارية بمديرية اتصالات الجزائر - تبسة .

#### 4- أدوات جمع البيانات

حتى يحصل الباحث على البيانات أو المعلومات اللازمة لتقديم إجابات عن أسئلة بحثه لابد أن يستخدم في ذلك طرق دقيقة وملائمة لكل مصدر من مصادر جمع البيانات المعروفة والمتفق عليها عند مختلف الباحثين دون اختصاص، وفي دراستنا الميدانية ثم الاعتماد على أداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات والتي تشكل في الاستمارة، فبعد تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وصياغة الفرضيات . حيث تم صياغة طرح الفرضيات بشكل يسهل عملية صياغة الاستمارة، وكذا الاعتماد على الملاحظة والمقابلة غير المتقنة .

#### 4-1- الملاحظة:

وهي أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات والبحث في أي ظاهرة تخريب، وذلك لما لها من أهمية علمية خاصة في البحوث الميدانية التي تتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأدائها تفيد في جمع البيانات التي تتعلق بسلوك الأفراد وفهم بعض الأمور الغامضة، وبالتالي نرى بأن الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي، فهي المصدر الأساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، فهي تسمح بتكوين تصور مبدئي عن الواقع والمواقف والظروف المرتبطة بموضوع الدراسة، ولقد

استخدمنا الملاحظة البسيطة في بحثنا مما ساعدنا في التعرف على جميع فروع المؤسسة من خلال الزيارة الاستطلاعية وكذلك التعرف على طبيعة العمل في مختلف المصالح.

وقد استفدنا كثيرا من اذاعة الملاحظة في الدراسة، فقد ارتكزنا عليها من خلال الزيارات التي قمنا بها الى ميدان الدراسة حيث كان من الضروري ملاحظة بعض السمات التي يتميز بها مجتمع الدراسة بصفة عامة وافراد العينة بصفة خاصة اضافة الى ملاحظة العلاقات المتواجدة داخل المؤسسة وذلك من خلال مختلف التعاملات التي تحدث بين افراد المجتمع المبحوث .

#### 4-2- المقابلة (غير المقننة):

هي عبارة عن لقاء وجه لوجه بين شخصين (الباحث والمبحوث)، يهدف من خلالها الباحث الى التعرف الى بيانات من طرق اخرى على موضوع دراسته او الكشف عن اتجاهاته الفكرية واعتقاداته عن طريق تبادل الحديث معه، وهي سلوك لفظي وعملية من عمليات التفاعل الاجتماعي شأنه شأن الاستبيان<sup>1</sup>

#### 4-3- استمارة الاستبيان:

ان اعتمادنا الاساسي في دراستنا هذه تقوم على استمارة استبيان التي تعد من اهم اساليب وادوات جمع البيانات والمعلومات لمعرفة اي مشكلة يهتم بدرستها ميدانيا، وكذا لمعرفة معلومات المؤسسة، ولانها اسهل واسرع طريقة للوصول الى المبحوثين داخل المؤسسة بطريقة مباشرة وسريعة، بغية الحصول على معلومات دقيقة ومقننة وايضا بهدف تحديد النتائج كاملة وبضبط عميق ودراسة جديه نحو الاجابة عن اسئلة البحث العلمي، وبغية الوصول الى نتائج دقيقة وسليمة.

<sup>1</sup> - علي غريبي، ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، المطبعة Cirto Copy ، قسنطينة - الجزائر، 2006، ص

" فالاستمارة يقوم من خلالها المبحوث بالاجابة على الاسئلة الموجهة اليه، والتي قمنا بصياغتها بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية والتي مكنتنا من التعرف على مختلف المصالح والاقسام، حيث قمنا بصياغة 25 سؤال قسمناها الى أربع محاور، المحور الاول يخص البيانات الشخصية، أما المحور الثاني يخص التساؤل الفرعي الأول، والمحور الثالث التساؤل الفرعي الثاني والمحور الرابع يخص السائل فرعي الرابع حيث تم عرضها على أساتذة محكمين في مجال اختصاص علم الاجتماع وهم: الدكتور توابحية رابح، الأستاذ بن عرفة والاستاذة لطرش فيروز، وبعد هذه الاجراءات المنهجية التي تمت في الاستمارة قمنا بتوزيعها على افراد العينة والتي تمثل 48 فرد، وبعنها قاموا بالاجابة على مجموعة الاسئلة الموزعة في الاستمارة وتم جمعها للقيام بالتفريغ والتحليل.

# الفصل الخامس:

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة



1- عرض ومناقشة النتائج

2- مناقشة النتائج النهائية للدراسة

**تمهيد:**

تضمنت دراستنا استخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري داخل المؤسسة حيث يتم توزيع استمارة الاستبيان على الاطارات العاملة بها، تكونت الاستمارة من 4 محاور حيث تضمن المحول الأول البيانات الشخصية المتعلقة بالمتغيرات السوسيو ديموغرافية و تليها في المحور الثاني متضمن مساعدة توفير المعلومات في ترشيد اتخاذ القرارات والمحور الثالث مساهمة التطور التكنولوجي في سرعة اتخاذ القرار والمحور الأخير يتعلق بتأثير وضوح قنوات الاتصال على تنفيذ القرارات.

وبعد عرض الاستمارة على السادة المحكمين توصلنا إلى تقديمها في 25 سؤال ولقد اخذنا بعين الإعتبار الملاحظات الموجهة بنقد هذه الاستمارة، وقد كان مجتمع الدراسة الجمهور الداخلي للموظفين، حيث استخدمنا منهج المسح الشامل على عينة الدراسة المكونة من الاطارات السامية والاطارات واعوان التحكم واعوان التنفيذ، يتمثل المجتمع الكلي بـ 48 فرد وزعت 48 استمارة استرجعت كاملة.

## 1- عرض ومناقشة النتائج:

## 1-1 المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %		التكرار	عينة الدراسة	الجنس
41.65	6.25	3	إطار سامي	ذكر
	10.41	5	إطار	
	16.66	8	عون تحكم	
	8.33	4	عون تنفيذ	
58.32	10.41	5	إطار سامي	أنثى
	31.25	15	إطار	
	12.5	6	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ وجود فروق بين جنسي الذكور والإناث حيث تقدر أعلى نسبة 58.32% إناث من الموظفين وذلك لطبيعة العمل و المؤسسة ذات الطابع الخدماتي كون هذا القطاع يتناسب مع ميولات الإناث أكثر منه عند الذكور ضف إلى ذلك خريجي الجامعات معظمهم في السنوات الأخيرة من جنس الإناث في حين نجد بنسبة 41.65% موظفين ذكور حيث نجد أن فئة الذكور يتوجهون إلى القطاع العسكري و الأسلاك الأمنية فنجد أن أكبر نسبة 31.25% فئة إطارات إناث ثم تليها فئة أعوان تحكم بنسبة 16.66% ذكور و تليها نسبة 12.5% أعوان تحكم إناث ثم تليها نسبة 8.33% ذكور أعوان تنفيذ في حين نجد أقل نسبة 6.25% إطارات سامون ذكور بنسبة 4.16% أعوان تنفيذ إناث

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية %		التكرار	عينة الدراسة	السن
33.32	12.5	06	إطار سامي	29-20
	14.58	07	إطار	
	04.16	02	عون تحكم	
	2.08	01	عون تنفيذ	
35.4	04.16	02	إطار سامي	39-30
	18.95	09	إطار	
	08.33	04	عون تحكم	
	04.16	02	عون تنفيذ	
29.91	00	00	إطار سامي	49-40
	06.25	03	إطار	
	10.41	05	عون تحكم	
	06.25	03	عون تنفيذ	
08.33	00	00	إطار سامي	أكثر من 50
	02.08	01	إطار	
	6.25	03	عون تحكم	
	00	00	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه يتضح أن نسبة 35.4% من الموظفين أعمارهم

بين 39-30 سنة ثم تليها نسبة 33.32% من الموظفين 29-20 سنة تليها نسبة 22.91% من الموظفين

الذين أعمارهم بين 49-40 سنة في حين نجد نسبة 8.33% من الموظفين أعمارهم أكثر من 50 سنة فنجد

أكبر نسبة 18.75% فئة إطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 39-30 ثم تليها فئة الإطارات بنسبة

14.58% الذين تتراوح أعمارهم بين 20-29 سنة تليها فئة الاطارات السامون بنسبة 12.5 الذين تتراوح أعمارهم بين 20-29 سنة تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 8.33% الذين تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة ونجد أن نسبة 6.25% متساوية فيما بينها بين أعوان التحكم والإطارات وأعوان التنفيذ من الفئات العمرية ما بين 40-49 وأكثر من 50 سنة، كذلك فئة اطار سامي وعون تحكم وعون تنفيذ الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-29، 30-39 سنة متساوية بنسبة 4.16% وكذلك الاطارات وأعوان التنفيذ بنسبة 2.08% متساوية للذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-29 وأكثر من 50 سنة، في حين لا يوجد لفئة الاطارات السامون في الفئة العمرية من 40-49 و أكثر من 50 سنة نظرا لخصوصية المنصب الذي يتطلب عمرا معين. ومنه نلاحظ أن النسبة الأكبر للفئة العمرية ما بين 20-29 و 30-39 سنة بنسبة 33.32% و 35.4% لمجتمع الدراسة و هذا ما يفسر أن مؤسسة اتصالات الجزائر تيسة تعتمد على الطاقات الثابتة لتستفيد من كفاءتهم و مهارتهم لأنهم أكثر احتكاكا بالتكنولوجيا، أما عن الفئتين العمرية ما بين 40-49 وأكثر من 50 سنة بنسبة 22.91% و 8.33% وهذا راجع لعدم التواصل المستمد مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة وقلة الخبرة مقارنة بالفئتين السابقتين.

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب مستوى متغير المستوى التعليمي .

النسبة المئوية%		التكرار	عينة الدراسة	المستوى التعليمي
12.49	00	00	إطار سامي	متوسط
	00	00	إطار	
	04.16	02	عون تحكم	
	08.33	04	عون تنفيذ	
29.16	00	00	إطار سامي	ثانوي
	00	00	إطار	
	25	12	عون تحكم	
	04.16	02	عون تنفيذ	
58.32	41.66	20	إطار سامي	جامعي
	16.66	8	إطار	
	00	00	عون تحكم	
	00	00	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 58.32% من الموظفين مستواهم التعليمي جامعي ثم تليها نسبة 29.16% من الموظفين مستواهم التعليمي ثانوي في حين أقل نسبة تقدر بـ 29.16% من الموظفين مستواهم التعليمي ثانوي في حين أقل نسبة تقدر بـ 12.49% من الموظفين مستواهم التعليمي متوسط، فنجد أن أكبر نسبة 41.66% فئة اطارات سامية مستواهم التعليمي جامعي تليها نسبة 25 فئة أعوان تحكم مستواهم التعليمي ثانوي تليها نسبة 16.66% فئة اطارات مستواهم التعليمي جامعي تليها نسبة 8.33% فئة أعوان التنفيذ مستواهم التعليمي متوسط، في حين أن أقل نسبة 4.16% التي نجدها متساوية بين أعوان التنفيذ والتحكم الذين مستواهم التعليمي متوسط وثنائي.

من الملاحظ أن أكبر نسبة 58.32% وهذا يعكس أن كل الاطارات السامية مستواهم التعليمي مرتفع (جامعي) نظرا لمنصبهم القيادي الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي يسمح باتخاذ قرارات سليم و حل المشكلات و حسن المفاضلة بين البدائل، كذلك نجد أن نسبة 29.16% لفئة مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي تكون قراراتهم مختصرة في حدود اختصاصهم وصلاحياتهم المخولة قانونا ويعتبرون خزانا للمعلومات لاحتكاكهم المباشر بالعمال التنفيذيين، كما نجد أن نسبة 12.49% لمستوى تعليمي متوسط أقل نسبة من فئة أعوان التحكم و أعوان تنفيذ وهم لا يملكون سلطة القرار بل قراراتهم روتينية مقيدة باللوائح.

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي الذي يشغله في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الوظيفي
16.66	08	إطار سامي
41.66	20	إطار
29.16	14	عون تحكم
12.5	06	عون تنفيذ
100	48	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 41.66%

من الموظفين فئة اطارات ثم تليها نسبة 29.16% من الموظفين فئة أعوان تحكم ثم تليها نسبة 16.66%

من الموظفين فئة اطارات سامية وتأتي أقل نسبة 12.5% من الموظفين فئة أعوان التنفيذ.

من خلال هذه النسب نجد أن نسبة الاطارات هي أعلى نسبة لأنهم هم المسؤولون عن جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة من داخلها وخارجها ووضعها في شكل انظمة تساعد بدورها الاطارات السامية وأعوان التحكم بوضع القرارات الخاصة بالمؤسسة و متابعتها الى غاية الوصول للنتائج ومقارنتها مع النتائج السابقة التي توصلت إليها أما فئة أعوان التنفيذ والذين حظوا بأقل نسبة فقراراتهم تقتصر في حدود مسؤولياتهم و اللوائح التي تنظم عملهم وتنفيذها في حد ذاته.

جدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية%		التكرار	عينة الدراسة	الأقدمية في العمل
10.04	4.16	02	إطار سامي	أقل 5 سنوات
	02.08	01	إطار	
	02.08	01	عون تحكم	
	02.08	01	عون تنفيذ	
18.73	6.25	03	إطار سامي	من 5 إلى 9 سنوات
	4.16	02	إطار	
	4.16	02	عون تحكم	
	4.16	02	عون تنفيذ	
33.31	4.16	02	إطار سامي	من 10 إلى 14 سنة
	16.66	08	إطار	
	10.41	05	عون تحكم	
	2.08	01	عون تنفيذ	
18.75	2.08	01	إطار سامي	من 15 إلى 19 سنة
	6.25	03	إطار	
	6.25	03	عون تحكم	
	4.16	02	عون تنفيذ	
18.75	00	00	إطار سامي	أكثر من 20 سنة
	12.5	06	إطار	
	6.25	03	عون تحكم	
	00	00	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الوارد في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 33.31% من الموظفين أقدميتهم في العمل من 10 الى 14 سنة تليها نسبة 18.75% أقدميتهم في العمل أكثر من 20 سنة ثم تليها 18.74% أقدميتهم من 15 الى 19 سنة ثم تليها نسبة 18.73% أقدميتهم من 5 الى 9 سنوات ونلاحظ أن هذه النسب متقاربة جدا وأن أغلب الموظفين عناصر شابة ليس لديهم الخبرة الطويلة أي أن هذه المؤسسة تعتمد على المزج بين العناصر الشابة قليلة الخبرة و العناصر كبيرة الخبرة في طريقة تسييرها ثم تليها أقل نسبة 10.4% أقل من 5 سنوات والتي تم توظيفها حديثا وبالتالي فهي فئة قليلة الخبرة تسعى للاحتكاك بذوي الخبرة بنسبة 16.66% فئة اطارات أقدميتهم في العمل أكثر من 20 سنة ثم تليها نسبة 10.41% فئة أعوان تحكم أقدميتهم في العمل من 10 الى 14% سنة وهم يعدون مرجع للموظفين الجدد والذين لايملكون خبرة مهنية كبيرة ونجد أن نسبة 6.25 من فئة اطارات سامية واطارات وأعوان تحكم متساوية في جميع الفئات العمرية بالنسبة للأقدمية وكذلك بنسبة 4.16% من فئة الاطارات السامية والاطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ بالنسبة للموظفين الذين لديهم أقدمية في المجالات المذكورة ما عدا الاقدمية الأكثر من 20 سنة.

## المحور الثاني: يساعد توفير المعلومات في ترشيد اتخاذ القرارات

1- هل تعتقد أن نظام المعلومات بمؤسستكم يعمل على :

جدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير هل تعتقد أن نظام المعلومات بمؤسستكم يعمل

على:

النسبة المئوية%		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
66.65	10.41	05	إطار سامي	وصول المعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب
	27.08	13	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	08.33	04	عون تنفيذ	
33.32	6.25	03	إطار سامي	توفير المعلومات اليومية والآنية
	14.58	07	إطار	
	8.33	04	عون تحكم	
	4.16	02	عون تنفيذ	
00	00	00	إطار سامي	نقيض تطلعات مؤسستكم
	00	00	إطار	
	00	00	عون تحكم	
	00	00	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 66.65%

تقر بأن نظام المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة- تعمل على وصول المعلومات المناسبة

للشخص وفي الوقت المناسب نظرا لخصوصية مجتمع الدراسة، باعتبار المؤسسة محل الدراسة خدمية

بامتياز، وهناك من يرى أن نظام المعلومات يعمل على توفير المعلومات التي تخدم الموظفين حيث تكون

يومية وأنية، وقد أكدت الدراسة ذلك بنسبة 33.32% وهذا راجع لطبيعة المؤسسة فهي تقوم على المعلومات المختلفة والمتجددة التي تخدم المؤسسة بالدرجة الأولى، والموظفين يرون بأن نظام المعلومات يعمل وفق واقع المؤسسة ولا يرون بأنها تعمل على نقيض تطلعاتهم .

فوجد أن أكبر نسبة 27.08% فئة اطارات ثم تليها بنسبة 20.83% فئة أعوان التحكم يرون بأن نظام المعلومات يعمل على وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ثم تليها نسبة 14.58% من فئة الاطارات يرون بأن نظام المعلومات يعمل على توفير المعلومات اليومية والأنية ثم تليها نسبة 10.41% من فئة اطارات سامية يقرون بأن نظام المعلومات يعمل على وصول المعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب ثم تليها نسبة 8.33% المتعادلة فيما بين فئة اعوان التنفيذ وأعوان التحكم منهم من يرون بأن نظام المعلومات يعمل على وصول المعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب ومنهم من يرون بأن هذا النظام المعلوماتي يعمل على توفير المعلومات اليومية والأنية وتأتي فيئة الاطارات السامية بنسبة 6.25% يرون بأن نظام المعلومات يعمل على توفير المعلومات اليومية والأنية، وتأتي اقل نسبة 4.16% من فئة أعوان التنفيذ يرون ذلك أيضا.

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير ماذا يعاب على المعلومات المتداولة في اطار نظم

المعلومات داخل مؤسستكم

النسبة المئوية %		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
56.23	10.41	05	إطار سامي	عدم وضوح المعلومات
	16.66	08	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	08.33	04	عون تنفيذ	
24.98	4.16	02	إطار سامي	إنصافها بالتحيز
	10.41	05	إطار	
	8.33	04	عون تحكم	
	2.08	01	عون تنفيذ	
18.74	2.08	01	إطار سامي	لا تتلائم مع الغرض الذي أعدت لإجله
	14.58	07	إطار	
	00	00	عون تحكم	
	2.08	01	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 56.23% تقر بأن أكثر العيوب انتشار في اطار نظم المعلومات هو عدم وضوح المعلومات و هذا راجع الى الأنظمة التي تتعامل معها المؤسسة ، فيما أن التكنولوجيا الحديثة تزود المؤسسة بكل ما هو جديد ففي بداية التعامل مع النظام لأول مرة سوف تكون هذه الأنظمة غير واضحة في بداية الأمر وتكون متجددة بين فترة واخرى ، وهذا ما يجعل المعلومات غير واضحة الا بعد التعرف عليها بالتدريب والممارسة ، ثم تليها نسبة 24.98% تقر بأن المعلومات المتداولة في اطار هذا النظام المعلوماتي تتصف بالتحيز مما يدل على تفاوت

المستويات الادارية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة ، ثم تليها نسبة 18.74% تقر بأن معظم العيوب في اطار نظم المعلومات بانها لا تتلائم مع الغرض الذي أعدت لأجله فوجد ان أكبر نسبة 20.83% فئة أعوان تحكم تليها نسبة 16.66% فئة اطارات يقرون بأن العيوب الأكثر شيوعا على المعلومات المتداولة في اطار نظم المعلومات هو عدم وضوح المعلومات وهذا راجع إلى الأنظمة التكنولوجية الحديثة التي تزود المؤسسة بكل ما هو جديد وبداية تعامل هاته الفئة مع النظام لأول مرة مما يجعلها غير واضحة في بداية الأمر و تكون متجددة بين فترة و اخرى وهذا ما يجعل المعلومات غير واضحة الا بعد التعرف عليها و ممارستها والتدريب عليها ، ثم تليها نسبة 14.58% من فئة إطارات يقرون بأن من العيوب الموجودة أيضا على المعلومات المتداولة في اطار نظم المعلومات أنها لا تتلاءم مع الغرض الذي أعدت لأجله وهذا راجع الى خصوصية المؤسسة التي تتطلب قدرات فنية تقنيه الأمر الذي يؤثر على عملية التوظيف حيث تعتمد على الفئات الشابة الأمر الذي ينعكس على الفلسفة الإدارية و العملية ككل ، حيث نجد أن هذه الفئة الشبانية يدخلون المؤسسة وهم يحملون نظرة شاملة مبنية على أساس تكوينهم العملي وفق المفردات التي درسوها خلال فترة تكوينهم الأمر الذي يجعلهم يميزون بين ما هو وظيفي خام لمنظومة الأعمال وبين ما هو غير وظيفي معيق لسير الأعمال تليها نسبة 10.41% وهي متعادلة بين فئة اطارات سامية و اطارات يقرون بأن العيوب المتداولة في اطار نظم المعلومات هو عدم وضوح المعلومات وكذلك اتصافها بالتحيز و هذا يدل على تفوت المستويات الادارية في الحصول على المعلومات بسرعة و الوقت و الجانب الكمي المطلوب وكذا نسبة 4.16% من فئة اطارات سامية يرون بأن معظم العيوب المتداولة على المعلومات المتداولة في اطار المعلومات هو اتصافها بالتحيز تليها نسبة 8.33% وهي متساوية بين فئة بين اعوان التحكم وأعوان التنفيذ منهم من يرى بأنها تتصف بالتحيز ومنهم من يرون بأنها ليست واضحة و تأتي أقل بنسبة 2.02% و هي متعادلة أيضا بين فئة اطارات سامية وأعوان تنفيذ منهم من يقرون أيضا بأنها تتصف بالتحيز ومن يقرون بأن المعلومات غير واضحة .

جدول رقم (08): يوزع عينة الدراسة حسب متغير الاعتقاد أن المسؤول على إيصال المعلومة يؤثر

على محتواها

النسبة المئوية %		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
29.15	6.25	03	إطار سامي	نعم
	10.41	05	إطار	
	8.33	04	عون تحكم	
	4.16	02	عون تنفيذ	
70.82	10.41	05	إطار سامي	لا
	31.25	15	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	8.33	4	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 70.82% من الموظفين يقرون بأن المسؤول على إيصال المعلومة لا يؤثر على محتواها و هذا راجع الى سرية المعلومة فكل منهم يخاف على انتشار المعلومة بشكل سريع وخاصة قبل التطبيق والتنفيذ ، ونجد هذا أكثر في القرارات التي تصدر من أجل الخروج من أزمة غير متوقعة الحدوث، فهنا تكون القرارات فورية و سرية أكثر وبذلك يفعل التدخل الشخصي ثم تليها نسبة 29.15% من الموظفين يقرون بأن المسؤول على إيصال المعلومة يؤثر على محتواها هناك اطارات معينة لها الحق في التدخل و خاصة في اتخاذ القرارات وليس كل العاملين والموظفين. فنجد أكبر نسبة 31.25 فئة إطارات تليها نسبة 20.83% فئة أعوان تحكم يرون بأن المسؤول على إيصال المعلومة لا يؤثر على محتواها ثم تليها نسبة 10.41% وهي متعادلة فيما بينها فئة

اطارات سامية واطارات يقرون بأن المسؤول على اوصول المعلومة يؤثر على محتواها و منهم من يرى بأنه لا يؤثر على محتواها ثم تليها 8.33% و هي متعادلة بين فئة أعوان تحكم وأعوان تنفيذ من يرون بأن المسؤول على اوصول المعلومة يؤثر على محتواها ومنهم من يرى بأنه لا يؤثر على محتواها ، ثم تليها نسبة 6.25% من فئة اطارات سامية يقرون بأن المسؤول على اوصول المعلومة يؤثر على محتواها و تأتي أقل نسبة 4.16% من فئة أعوان تنفيذ يقرون بأن المسؤول على اوصول المعلومات يؤثر على محتواها.

جدول رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العلم بما يجري داخل المؤسسة .

النسبة المئوية%		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
62.48	16.66	08	إطار سامي	نعم
	41.66	20	إطار	
	4.16	02	عون تحكم	
	00	00	عون تنفيذ	
12.49	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	8.33	04	عون تحكم	
	4.16	02	عون تنفيذ	
24.99	00	00	إطار سامي	أحيان
	00	00	إطار	
	16.66	08	عون تحكم	
	8.33	04	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 62.48%

من الموظفين على علم بنا يجري داخل المؤسسة ثم تليها نسبة 24.44% من الموظفين تقر بأنه أحيانا تكون على علم بما يجري وتأتي أقل نسبة 12.44% من الموظفين يقرون بأنهم ليسوا على علم بما يجري داخل المؤسسة ، ويرجع هذا الى مكانة كل موظف فمنهم من له الحق على الاطلاع بما يجري داخل

المؤسسة و لأن عمله يفرض عليه أكون مطلع على ذلك، كما يوجد من لا يملك الحق في الاطلاع على ما يجري داخل المؤسسة وهذه الفئة على الخصوص تعمل على تنفيذ الأوامر ولا تتدخل في شؤون المؤسسة فيمكن القول بأن طبيعة العمل التي تتحكم في نسبة الاطلاع أو عد الاطلاع بما يجري داخل المؤسسة. فنجد أكبر نسبة 41.66% من فئة الاطارات تقر بأنها على علم بما يجري داخل المؤسسة وهذا راجع الى مكانة الموظف و التي تفرض عليه أن يكون مطلع على ما يجري داخل المؤسسة، كما نلاحظ أن نسبة تكون متقدمة بالنسبة لهاته الفئة في الاحتمالات (أحيانا ولا)، يقرون بأنهم لا يعلمون بما يجري داخل المؤسسة، ثم تأتي نسبة 16.66% من فئة

اطارات سامية يقرون بأنهم على اطلاع بما يجري داخل المؤسسة وتكون معتمدة في الاحتمالات المذكورة من نفس الفئة ثم تأتي نفس النسبة 16.66% من فئة أعوان التحكم يقرون بأنهم أحيانا يكونون مطلعين على ما يجري داخل المؤسسة وهذا يعود طبيعة العمل ونوعية المعلومة من حيث درجة السرية ، و الخوف من انتشارها ، ثم تليها نسبة 4.16% من نفس الفئة تقر بأنهم على علم بما يجري داخل المؤسسة ثم تأتي فئة الأعوان بنسبة 4.16% و 8.33% يقرون بأنهم أحيانا يكونون على اطلاع بما يجري داخل المؤسسة و أحيانا يكونون على علم بما يجري داخل المؤسسة ولكن النسبة منعدمة في الاحتمال الأول . ومرادها أن النظام البيروقراطي الذي يعرف انسيابا عموديا لسلطة الأمر الذي يرجع على المعرفة بالمعلومات العامة داخل المنظمة ويتبع نمط انسيابها مع تعرض لبعض التصفية و الترشيخ بصورة متفاوتة من مستوى تنظيمي الى اخر بحيث تتميز بالتخلص تدريجيا كلما نزلنا.

## جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإجابة اذا كانت لا أو أحيانا

النسبة المئوية %		التكرار	عينة الدراسة	السن
33.33	00	00	إطار سامي	كتم المعلومات من قبل القادة و المشرفين
	00	00	إطار	
	11.11	02	عون تحكم	
	22.22	04	عون تنفيذ	
27.77	00	00	إطار سامي	غياب جهاز أو خلية للإعلام و الإتصال
	00	00	إطار	
	5.55	01	عون تحكم	
	22.22	04	عون تنفيذ	
27.27	00	00	إطار سامي	سوء سيران المعلومة
	00	00	إطار	
	16.66	03	عون تحكم	
	11.11	02	عون تنفيذ	
11.11	00	00	إطار سامي	عدم فعالية القناة أو الوسية الإعلامية المستعملة
	00	00	إطار	
	00	00	عون تحكم	
	11.11	02	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 33.33%

من الموظفين يقرون أنهم لا يعلمون بما يجري داخل المؤسسة وأحيانا يعلمون ما يجري ويرجع هذا الى كتم

المعلومات من قبل القادة والمشرفين وذلك للتباين في الدرجات الوظيفية لمفردات مجتمع الدراسة حيث أنه من

مميزات الطابع البيروقراطي الذي يعمل وفق المنظمة أن توزيع المعلومات حسب الحاجة دون اللجوء الى شرحها لكافة الموظفين ثم تليها نسبة 27.77 من الموظفين وهي متعادلة فيما بينها من يرون بأن ذلك يعود الى غياب جهاز أو خلية للاعلام والاتصال في المؤسسة ، ومن يقرون بسوء سريان المعلومات وهذا يعود أساس الى عدم معرف الموارد البشرية لكل بالدور المنوط بخلية الاعلام والاتصال، فيها مركزا على مع التواصل بالبيئة الخارجية للمؤسسة والتعرف على التغييرات الخاصلة في البيئة وليس السير الداخلي للعمليات والرسائل الاتصالية بين العمال نظرا لمبدأ تقسيم العمل الذي تعمل به المؤسسة، والذي ينطلق من مسلمة أن الرجل الرجل المناسب في المكان المناسب، أما بالنسبة لما يقرون بأن ذلك راجع الى سوء سريان المعلومة فيمكن ارجاع أو تأويل ذلك الى السلبات المميزة لتطبيق النظام البيروقراطي الذي يتميز بقنوات اتصالية تتماشى مع متطلبات العصر الحالي لسير المنظمات (الدقة والسرعة) ثم تليها أقل نسبة 11.11% من الموظفين يقرون بأنهم أحيانا يكونون على علم بما يجري داخل المؤسسة وأحيانا لا يكونون على علم بما يجري داخل المؤسسة ، وذلك راجع الى عدم فعالية القناة أو الوسيلة الاعلامية المستعملة ويمكن ارجاع ذلك الى اعتماد المؤسسات ذات المنحى البيروقراطي المتصلب الذي يركز على اتباع الشكلية في الاصدار بالدرجة الأولى ويضع الفعالية بالدرجة الثانية الأمر الذي يتجسد في وجوب الديباجة والصياغة والتأثير من أجل إصدار أبسط المعلومات و هذا ما يكلف وقتا وجهد كبيرين ، ونجد أن أكبر نسبة 22.22% من فئة أعوان تنفيذ و هي متساوية في الاحتمالين الأول و الثاني فيما يرون بأنهم لا يعلمون ما يجري داخل المؤسسة زمنهم من يرون بأنهم أحيانا يكونون على علم بما يجري داخل المؤسسة وهذا يرجع اما الى كتم المعلومات من قبل القادة والمشرفين أو غياب جهاز أو خلية الاعلام والاتصال وتأتي نسبة 11.11% وهي متعادلة أيضا من نفس فئة أعوان التنفيذ في الاحتمالين 3-4 بين من يرون أن ذلك راجع الى سوء سريان المعلومات أو عدم فعالية القناة أو الوسيلة الاعلامية المستعملة ثم تأتي نسبة 16.66% و 11.11% و 5.55% من فئة أعوان التحكم من يرون أن ذلك قد يعود الى سوء سريان المعلومات أو كتم المعلومات

من قبل القادة والمشرفين أو غياب خلية الاعلام والاتصال في المؤسسة ، ومن الملاحظ أن هاته الفئتين قد استحوذوا على معينة مقارنة بالفئات الأخرى (إطارات سامية،إطارات) التي تكون منعمة لأن هاتين الفئتين على الخصوص (أعوان تحكم،أعوان تنفيذ) تعمل على تنفيذ الأوامر و لا تتدخل في شؤون المؤسسة.

الجدول رقم 11 توزيع عينة الدراسة حسب متغير اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية %		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
70.83	12.5	06	إطار سامي	نعم
	31.25	15	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	6.25	03	عون تنفيذ	
29.15	4.16	02	إطار سامي	لا
	10.44	05	إطار	
	8.33	04	عون تحكم	
	6.25	03	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 70.83% من الموظفين يقرون بأنهم لا يعتمدون على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وهذا راجع لتحكم الادارة في ذلك فنظام المؤسسة هو المسيطر على تحديده، حيث تصدر القرارات مباشرة دون مشاركة الكل. كما قدرت نسبة 29.15% من الموظفين يقرون بأن المؤسسة تعتمد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، فنجد أن أكبر نسبة 31.25% من فئة الاطارات لا يعتمدون على مبدأ المشاركة مقابل نسبة 10.41% من نفس الفئة يعتمدون على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار ونجد نسبة 12.5% من نسبة الإطارات السامية لا تعتمد أيضا على مبدأ المشاركة مقابل نسبة 4.16% تعتمد على مبدأ المشاركة أما اعوان التحكم فكانت استجاباتهم بالإجابة بـ

"لا" حول اعتماد المؤسسة على مبدأ مشاركتهم في اتخاذ القرار بنسبة 20.83% مقابل نسبة 8.33% بـ إجابة "نعم"، وبالنسبة للموظفين من فئة الأعران التنفيذيين كانت إجاباتهم متساوية حول الإجابة من "نعم" من "لا" بنسبة تقدر بـ 6.25% متساوية.

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومة .

النسبة المئوية%		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
62.49	8.33%	04	إطار سامي	كتابيا
	27.08	13	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	6.25	03	عون تنفيذ	
14.56	4.16	02	إطار سامي	شفهيا
	4.16	02	إطار	
	4.16	02	عون تحكم	
	2.08	01	عون تنفيذ	
22.89	4.16	02	إطار سامي	الإثنان معا
	10.41	05	إطار	
	4.16	02	عون تحكم	
	4.16	02	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلة نسبة 62.49% من الموظفين يقرون بأن الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومة هي الطريقة الكتابية وهذا راجع لطبيعة العمل في وسط مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة فتعامل الموظفين فيما بينهم يكون معتمدا على الوثائق واللوائح والقوانين (ورقية، إلكترونية) ثم تأتي نسبة 22.84% من الموظفين يقرون بأن الطريقة التي بها إيصال

المعلومة هي بالطريقتين المكتوبة و الشفاهية معا ثم تأتي نسبة 14.56 % من الموظفين يقرون بأن ذلك يتم عن طريق الطريقة الشفهية التي تدعم الطريقة المكتوبة فلا يمكن الفهم و الاستيعاب الا عن طريق الحديث.

فوجد أن أكبر نسبة 27.08 % من فئة اطارات تقرر بأن الطريقة التي يتم بها اىصال المعلومة هي الطريقة الكتابية وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة لتعامل الموظفين الذي يكون بالاعتماد على الوثائق واللوائح التي تكون أكثر ضمانا وأكثر جدية، تليها نسبة 14.41 % من نفس الفئة والتي تقرر بأن الطريقة التي يتم بها اىصال المعلومة هيا بالأسلوبين معا أو يرون بأن كلا الأسلوبين لهما نفس الأهمية ثم تأتي نسبة 4.16 % من فئة الاطارات تقرر بأن الطريقة التي يتم بها اىصال المعلومات هي الشفهية لأن الكلمة المسموعة ذات سرعة ولا تستغرق وقت لكنها ليست مضمونة ، عكس الكتابي وبالتالي بين عنصر التوثيق ثم تأتي نسبة 20.83 % من فئة أعوان التحكم تقرر بأن الطريقة التي يتم بها اىصال المعلومة هي الكتابية ثم تليها نسبة 4.16 % من نفس الفئة من يقرون بأن الطريقة التي يتم بها اىصال المعلومة هي الطريقة الشفهية ومنهم من يقرون باستعمال الأسلوبين معا في اىصال المعلومة لتأتي نسبة 8.33 % من فئة اطارات سامية من يقرون باستخدام الطريقة الكتابية لايصال المعلومة، لتأتي نسبة 4.16 % من نفس الفئة للاطارات السامية وهي متعادلة بين من يقرون بأن استعمال الأسلوب الشفاهي ومن يقرون باستعمال الأسلوبين معا لايصال المعلومة لتأتي نسبة 6.25 % من فئة أعوان التنفيذ تقرر بأن الطريقة التي يتم بها اىصال المعلومة هيا الطريقة الكتابية، لتأتي نسبة 2.08 % من نفس الفئة تقرر بأن الطريقة التي يتم بها اىصال المعلومة هي الشفاهية، لتأتي نسبة 4.16 % من نفس الفئة كذلك تقرر بأن الطريقة التي يتم بها اىصال المعلومة هي المكتوبة والشفهية معا.

## المحور الثالث: يساهم التطور التكنولوجي في سرعة اتخاذ القرار.

جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب متغير مساعدك الانترنت على ادراك المعلومة بالسرعة

اللازمة.

النسبة المئوية%		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
83.31	16.66	08	إطار سامي	نعم
	41.66	20	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	4.16	02	عون تنفيذ	
16.66	00	00	إطار سامي	لا
	00	00	إطار	
	8.33	04	عون تحكم	
	8.33	04	عون تنفيذ	
100%		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن اجابات المبحوثين حول بند مساعدة الانترنت على ادراك المعلومة بالسرعة اللازمة بـ 83.31% من الموظفين أجابوا بنعم و 16.66% أجابوا بلا، وهذا راجع الى اعتماد المؤسسة على الانترنت في عملية تسيير مهامها المختلفة حيث أن أغلب التطبيقات والأنظمة الالكترونية في المؤسسة وكذا شبكة المعلومات موصولة مع بعضها عن طريق الانترنت، مع مراعاة التسلسل الهرمي المتبع من قبل المؤسسة والذي يحدد درجة استخدام هذه التقنية حيث أسفرت الشواهد الامبريقية أن نسبة 41.66% من فئة الاطارات يساعدهم استخدام الانترنت فيما تكون منعمة بمن يرون عكس ذلك، ونسبة 20.83% من فئة أعوان التحكم من يقرون كذلك بمساعدة الانترنت على ادراك المعلومة بالسرعة اللازمة، فيما تكون نسبة 8.33% من نفس فئة أعوان التنفيذ من

يرون بأنها لا تساعدهم هذه التقنية و بنسبة 4.33% من نفس الفئة ترى بأنها لا تساعدهم هذه التقنية، وما نلاحظه هنا تناقص النسبة كلما نزلنا في المستويات التنظيمية وهذا يرجع الى التقسيم الدقيق للعمل حيث أن الوظائف النوعية في المؤسسة تقع في أعلى هرم السلطة نظرا لطبيعة التقنية الفنية للأعمال التي تتميز بها المؤسسة - محل الدراسة -

### جدول رقم 14: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مساعدة الحاسوب في تحليل المعلومات في

الوقت الملائم.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الاحتمالات
47.9	10.41	5	إطار سامي	البرامج الحديثة المستخدمة
	25	12	إطار	
	8.33	04	عون تحكم	
	4.16	02	عون تنفيذ	
12.49	2.08	1	إطار سامي	الإعتماد على الشبكات التي توفر أكبر قدر ممكن من المعارف
	6.25	3	إطار	
	4.16	2	عون تحكم	
	0	0	عون تنفيذ	
18.74	2.08	1	إطار سامي	سرعة ودقة التحليل
	6.25	3	إطار	
	6.25	3	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
20.81	2.08	1	إطار سامي	توافق البرامج مع الأجهزة المستخدمة
	4.16	2	إطار	
	10.41	5	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
100	100	48	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه حول بند مساعدة الحاسوب في تحليل

المعلومات في الوقت الملائم بـ 47.9% بالنسبة لحدثة البرنامج و 12.49% بالنسبة لخيار الاعتماد على

الشبكات التي توفر أكبر قدر ممكن من المعارف و18.47% من الموظفين الذين رأوا أن الحواسيب توفر لهم السرعة والدقة في التحليل و20.81% بالنسبة للمبجوثين الذين يرون أن الأجهزة المستخدمة تتوافق مع البرامج الموجودة، ويرجع هذا الاختلاف إلى الانتشار الواسع لاستخدام أجهزة الحواسيب وتنوع هذه الاستخدامات داخل منظمات الأعمال، خاصة المؤسسات التي تنشط في المجالات التي تتميز بالتقنية العالية بصفة عامة ومجالات الاتصال السلكية و اللاسلكية بصفة خاصة.

فوجد نسبة 10.41% من الإطارات السامون اقروا أن الحواسيب تساعدهم من خلال الاستخدامات المتنوعة التي تقدمها البرامج الحديثة ويرى 25% من فئة الإطارات أن هذه البرامج الحديثة تساهم في أدائهم لعملهم بينما ترى نسبة 8.33% من فئة أعوان التحكم أن حداثة البرامج تمكنهم من إنجاز أعمالهم ويعتقد 4.16% من فئة أعوان التنفيذ أن هذه البرامج تسهل من مهامهم ويرجع هذا التفاوت إلى خصوصية كل برنامج وتماشيه مع متطلبات العمل حيث توجد هناك برامج متاحة لجميع الموظفين كبرامج الورد بمختلف أنواعها وهناك برامج ترتبط ومصالح المؤسسة، اما فيما يخص الاحتمال الثاني والموسوم بالاعتماد على الشبكات التي توفر أكبر قدر ممكن من المعارف فقد توزعت إجابات المبجوثين حسب الدرجة الوظيفية إلى 2.08% بالنسبة للإطارات السامون و6.25% بالنسبة للإطارات أما أعوان التحكم فقد قدرت النسبة الممثلة لهم بـ 4.16% بينما تتعدم النسبة عند أعوان التنفيذ، ويرجع هذا التفاوت في النسب إلى الدور الذي تلعبه الشبكات الملحقة بالحواسيب حيث إنها أداة للربط بين الأنظمة لتسيير الأعمال اليومية بشكل روتيني ، وفيما يتعلق باحتمال السرعة والدقة في التحليل اللتان توفرهما الحواسيب بـ 2.08% من الإطارات السامون راو أن استخدام الحواسيب يوفر لهم خاصية السرعة إلى جانب خاصية الدقة ونسبة 6.25% بالمسبة لكل من فئة الإطارات وأعوان التحكم أما فئة أعوان التنفيذ فكانت بنسبة 4.16% ويرجع هذا الاختلاف والتمايز بين إجابات المبجوثين إلى كون طبيعة العمل المتميزة بالطابع التقني العالي البحت والتي تتطلب وجود آليات مساعدة حيث تمثل الحواسيب و ملحقاتها القاعدة الأساسية لسير المنظومة التقنية ككل نظرا لما توفره من

خيارات للموارد البشرية تنفيذ المهام الموزعة مسبقا حسب درجة الأهمية فلقد لاحظنا أن تقسيم العمل في المؤسسة يتميز بالانحصار تدريجيا كلما صعنا في الهيكل التنظيمي الأمر الذي ينعكس على سرعة اتخاذ القرار مع توفير لحواشيب هامشا من الفهم لبعض المهام. أما فيما يخص احتمال توافق البرامج مع الأجهزة المستخدمة قد كانت نسبة 2.08% من فئة الإطارات السامية ونسبة 4.16% بين فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ ونسبة 10.41% من فئة أعوان التحكم ويرجع هذا الدرجة الأولى إلى التغيرات الكبيرة التي عرفها قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر مع بداية الألفية الجديدة والتنافس الشديد الذي فرضه فتح المحال للمستثمرين الخواص الأجانب الأمر الذي انعكس على درجة استخدام التقنية حيث فرضت البيئة الخارجية على المؤسسة تطوير بنيتها الهيكلية و المادية و البشرية بما يتماشى متطلباتها، من خلال الترشيح العقلاني للمقدرات والتحديد الجيد للاحتياجات من خلال التعرف على ما تتطلبه البيئة الداخلية للمؤسسة من احتياجات بشرية وتقنية للتواءم مع التغيرات الحاصلة في محيطها.

جدول رقم (15): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير تمكّنك الانترنت من تحديد البدائل الممكنة بدقة وفي الوقت المناسب.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الاحتمالات
45.83	12.5	6	إطار سامي	سرعة وصول المعلومة
	25	12	إطار	
	6.25	3	عون تحكم	
	2.08	1	عون تنفيذ	
39.57	2.08	1	إطار سامي	دقة ووضوح المعلومة
	10.41	5	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	6.25	3	عون تنفيذ	
14.56	2.08	1	إطار سامي	مدى صحة المعلومة
	6.25	3	إطار	
	2.08	1	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
100	100	48	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه حول بند مساعدة تقنية الانترنت للمورد البشري من تحديد البدائل الممكنة بدقة وفي الوقت المناسب بـ 45.83% بالنسبة للموظفين الذين يرون ان الانترنت تساعدهم في تحديد البدائل الممكنة بالدقة اللازمة وفي الوقت المناسب من خلال خيار سرعة وصول المعلومة و 39.57% بالنسبة لخيار دقة ووضوح المعلومة و 14.56% من الموظفين الذين راو أن ذلك راجع الى مدى صحة المعلومة، حيث تتميز المؤسسة بالارتباط الشديد بالبيئة عموما وبالبيئة التقنو-

اتصالية خصوصا، حيث يعد ربط الزبائن بشبكة الانترنت من أهم المشاريع التي تقوم على أساسها إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي يتطلب من الإدارة توفير هذه التقنية داخل مصالحتها و أقسامها للحفاظ على ارتباط المؤسسة بالجمهور الذي تقدم له الخدمة وذلك بهدف الرفع من نوعيتها وتكوين ميزة تنافسية.

حيث أن فئة الإطارات السامية توزعت إجابات المبحوثين كالآتي 12.5% بالنسبة لخيار سرعة وصول المعلومة و 2.08% بالنسبة لخيار دقة ووضوح المعلومة وذلك بالتساوي مع خيار مدى صحة المعلومة ويرجع ذا الى الموقع الذي يحتله أفراد هذه الفئة في الهرم التنظيمي حيث إن معظمهم يقومون بوظائف نوعية وحساسة تتطلب تحديدا سريعا للبدائل حيث ان سرعة وصول المعلومة يحتل صدارة الإهتمام لدى هذه الفئة.

اما فئة الاطارات فقد توزعت اجابات المبحوثين كالآتي 25% ان الانترنت تمكنهم من تحديد البدائل الممكنة بالدقة اللازمة وفي الوقت المناسب من خلال سرعة وصول المعلومة و 10.41% بالنسبة لخيار دقة ووضوح المعلومة و 6.25% لخيار مدى صحة المعلومة حيث نلاحظ ان اعلى نسبة من المبحوثين في هذه الفئة اختارت الخيار الاول ويرجع هذا الى الموقع الذي تحتله هذه الطبقة من الموظفين حيث تعتبر بمثابة همزة الوصل بين الطبقات الاخرى الامر الذي يحتم على من يحتل منصب في هذه الطبقة ان يستهدف عنصر السرعة من خلال استخدامه لهذه التقنية لكون عملية تحديد البدائل تعتبر عملية انية لا تقبل التأخير او الارزاء بينما رأى موظفو هذه الطبقة ان التحقق من وضوح المعلومة وصحتها امر منوط بالموقف الذي يضع فيه حيث لا تحتم بعض المواقف عليهم ضرورة التأكد.

وقد توزعت اجابات المبحوثين في فئة اعوان التحكم بنسبة 6.25% بالنسبة لخيار السرعة حيث كانت اعلى نسبة مقدرة بـ 20.83% في اجابتهم لخيار دقة ووضوح المعلومة ويرجع هذا الى تقلص عدد البدائل وحرية اتخاذ القرار كلما زلنا في الهيكل التنظيمي حيث ان اعوان التحكم لا تهمهم صحة المعلومة من عدمها بدليل النسبة المشاهدة في اجاباتهم و المقدرة بـ 2.08% نظرا لطبيعة الاعمال الفنية التي يقومون بها .

و توزعت اجابات المبحوثين من فئة اعوان التنفيذ بـ 6.25% بالنسبة لدرجة الوضوح وهي النسبة الأعلى في مقابل 4.16% لخيار مدى صحة المعلومة و 2.8% بالنسبة لخيار السرعة ويعود هذا في الاساس إلى الطبيعة التنفيذية التي تتسم بها مهامهم مع ملاحظة عدم اهتمام الإدارة بعنصر التغذية الراجعة نظرا للطبيعة الاستيعالية لعملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم(16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مساهمة التكنولوجيا في تخزين المعلومات

و استرجاعها بسهولة.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الاحتمالات
91.65	16.66	8	أطار سامي	نعم
	41.66	20	إطار	
	25	12	عون تحكم	
	8.3	4	عون تنفيذ	
8.33	0	0	إطار سامي	لا
	0	0	إطار	
	4.16	2	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
100	100	48	المجموع	

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول ان اعلى نسبة تقر هذه التكنولوجيا تساهم في تخزين هذه المعلومات واسترجاعها بسهولة بمعدل 91.65% بينما رات نسبة من يعتقدون بان هذه التكنولوجيا لاتساهم في تخزين واسترجاع المعلومة بسهولة بنسبة 8.33%، وهذا راجع الدور الكبير الذي اصبحت تلعبه التكنولوجيا الحديثة و لواحقها في الحياة اليومية للبشر، بالإضافة الى الاستخدام الواضح لها في مناخ الاعمال نظرا لما تقدمه من حلول سريعة للعديد من المشاكل التي كانت تعترض سير الاعمال خاصة من ناحية المعالجة العامة للبيانات والمعلومات، حيث ان هذه التكنولوجيات عوضت الكثير من العمليات التقليدية عملية الارشفة الورقية التي تواجه مخاطر التلف والتزوير.

حيث ان نسبة 16.66% من فئة الاطارات السامية ( وهم يمثلون جميع الممثلة للطبقة ) يرون ان التكنولوجيا تساهم في تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة وكذا ترى نسبة 41.66% من فئة الاطارات (وهي نسبة ممثلة لجميع مفردات العينة المسحوبة من الطبقة) بان التكنولوجيا تساهم في عملية التخزين والاسترجاع فيما كانت منعدمة في الجهة المعاكسة، بينما يرى 25% من طبقة اعوان التحكم بان هذه التكنولوجيا تساهم في تخزين المعلومات و استرجاعها مقابل نسبة 4.16% من مبحوثي هذه الطبقة راو العكس ، ويرى 8.33% من مبحوثي طبقة اعوان التنفيذ للتكنولوجيا مساهمة في تخزين استرجاع المعلومة مقابل نسبة 4.16% من من يرون خلاف ذلك، و يرجع هذا التناسب الكبير في اجابات المبحوثين الى الاهمية البالغة البتي تكتسيها التقنية في مجال الاعمال وخاصة مجال الاتصالات السلكية و الاسلكية القائمة على تكنولوجيا الاقمار الصناعية والتي امتد تأثيرها الى درجة جعلت من العالم قرية صغيرة بل و غيرت من مفهوم المؤسسات التقليدي بخلق المؤسسات افتراضية لها خصائص مخالفة لكل ماكان متعارفا ليه لينتج حديثا مفهوم المؤسسة المتعلمة و العامل المعرفة و نتدل هنا بما قاله سيغريستان (ان المؤسسات التي تستخدم التقنية هي مؤسسات متعلمة تنتج عمالا للمعرفة)<sup>1</sup>

ويقصد سيغريستان بالعامل المعرفة هنا الرأسمال الفكري الذي يمكنه الإبداع والابتكار والتعلم المستمر

وفقا للتغيرات البيئية.

<sup>1</sup> سيغريستان - ف، الهوية في المؤسساتية،منتدى رجال العمال الاويي الامريكي،درسدورف لمانيا،2016،بتصرف.

جدول رقم (17) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير كيفية توفير الهاتف القدرة على إيصال المعلومة

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
52.07	10.41	5	إطار سامي	وصول المعلومة في الوقت المناسب
	25	12	إطار	
	12.5	6	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
47.90	6.25	3	إطار سامي	الاتصال المباشر مع الشخص المعني
	16.16	8	إطار	
	16.16	8	عون تحكم	
	8.33	4	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسب إجابات المبحوثين متقاربة بين الخيارين بنسبة 52.07% يرون ان الهاتف يوفر لهم القدرة على إيصال المعلومة في الوقت المناسب و 47.90% يقرون بان الهاتف يفر لهم القدرة على إيصال المعلومة من خلال الاتصال المباشر مع الشخص المعني، ويرجع هذا الى الاستخدام البسيط لهاتف بالرغم من التطور الذي حصل على الجهاز باجياله المتعاقبة من الهاتف الى جيل الهواتف الذكية مع عدم تغير القاعدة الاساسية والهدف الرئيسي الذي صنع من اجله وهو تسهيل عملية الاتصال، وفي المؤسسة محل الدراسة يعد الهاتف احد الادوات المهمة المستخدمة في العملية الاتصالية سواء عن طريق القنوات الرسمية أو القنوات غير الرسمية.

حيث تعتقد النسبة الاكبر من مبحوثي طبقة الاطارات السامة والمقدرة بـ 10.14% بان الهاتف يوفر لهم القدرة على إيصال المعلومة في الوقت المناسب وترى نسبة 6.25% من هذه الطبقة ان الهاتف يوفر القدرة على إيصال المعلومة من خلال الاتصال المباشر مع الشخص المعني، ويرجع هذا الاختلاف الى

الفروقات الفردية بين المفردات المكونة لعينة الدراسة حيث الافراد الذين يرون ان الهاتف يوفر لهم وصول المعلومة في الوقت المناسب هم الأفراد الذين يتقيدون بالسير النظامي للعملية الاتصالية بينما الافراد الذين يرون ان الهاتف يمكنهم من الاتصال المباشر بالشخص المعني هم أولئك الأفراد الذين يفصلون استخدام الطرق الغير رسمية في الاتصال.

بينما ترى نسبة 25% من طبقة الاطارات ان الهاتف يوفر لهم وصول المعلومة في الوقت المناسب وبنسبة 16.66% من نفس هذه الفئة يرون ان الهاتف يوفر لهم القدرة على اوصول المعلومة من خلال الاتصال المباشر مع الشخص المعني وبالرغم من تمايز الانسب بين مفردات هذه الطبقة الا ان نقطة الالتقاء تظهر في الدور المحوري الذي يلعبه افراد هذه الطبقة كهمزة وصل يحتم عليها استعمال الهاتف في الاتجاهين حيث يستعملون الهاتف من اوصول المعلومة في نقل التوجيهات من المستوى الاعلى الى المستوى الادنى ويستعملونه في الوصول الى الشخص المناسب في حالة مواجهة مشكلة او لرفع التقارير الشفوية الى المستوى الاعلى.

أما بما يتعلق بقئة اعوان التحكم فقد توزعت اجابات افرادها باعلى نسبة للخيار للاتصال المباشر مع الشخص المعني المقدره بـ 16.66% وهذا راجع الى طبيعة اعمالهم والتي تعد غي معظمها أدوار تنسيقية بين الاقسام في نفس المستوى التنظيمي بينما ترى نسبة 12.5% من نفس الفئة ان الهاتف يوفر لهم القدرة على اوصول المعلومة في الوقت المناسب نظرا لادوار الإشرافية التي يقومون بها داخل هذه الاقسام في حد ذاتها.

وتعتقد النسبة الاكبرمن فئة اعوان التنفيذ ان الهاتف يوفر لهم القدرة على الاتصال المباشر بالشخص المعني بنسبة 8.33% ويرى 4.16% من هذه الفئة ان الهاتف يساعدهم على اوصول المعلومة في الوقت المناسب ويرجع هذا الى الطبقة الفئوية التي تنتمي اليها مفردات هذه الطبقة حيث ان اكبر عدد

من الشكاوى يصدر عن هذه الطبقة لكون اعمالهم ترتبط بالجانب التنفيذي و تختلف مستوياتهم الفكرية و  
الذهنية الامر الذي ينعكس على درجة فهمهم للأوامر التعليمات مايجعل منهم يكثرون من الاستفسارات  
حول سير الاعمال بالإضافة الى عنصر الانتماء الي التنظيم غير الرسمي لافراد هذه الطبقة والذي يعد  
الاتصال الشفوي الوسيلة الانسب للتواصل فيه.

جول رقم: 18 توزيع عينة الدراسة حسب متغير يمكنك الحاسوب من إيضاح الأوامر المتعلقة بالقرارات.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
95.81	16.66	8	إطار سامي	نعم
	41.66	20	إطار	
	29.16	14	عون تحكم	
	8.33	4	عون تنفيذ	
4.16	0	0	إطار سامي	لا
	0	0	إطار	
	0	0	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاجصائية المدونة في الجدول اعلاه ان نسبة 95.81% رات بان الحواسيب  
تمكنهم من إيضاح الأوامر المتعلقة بالقرارات و 4.16% يرون ان استعمال الحواسيب لا يمكنهم من ايضاح  
الاورامر المتعلقة بمهامهم ويرجع هذا التناسب في اجابات المبحوثين المميزات الكبيرة التي تمحها اجهزة  
الحواسيب و ملحقاتها للعمال داخل المؤسسة من ناحية استرجاع المعلومة ونسخها ومقارنتها وتفسيرها في  
بعض الاحيان، حيث ترى نسبة 16.66% من الاطارات السامية (والممثلة لجميع المفردات المسحوبة من  
الطبقة ) بان الحاسوب يمكنهم من ايضاح الاوامر وهذا راجع الى الطبيعة القيادية لمناصبهم، حيث ان

استخدام هذه الحواسيب يوفر لهم المقدرة على إصدار الإعلانات الكتابية عن طرق الكتابة والطبع وحتى النشر الالكتروني لها خاصة في الطابع البيروقراطي المطبق في نمط أعمال المؤسسة بينما تتعدم النسبة في الجهة المعاكسة بالنسبة لهذه الطبقة، والامر نفسه نلاحظه علة اجابات المبحوثين في طبقتي الاطارات و اعوان التحكم والتي توزعت نسبها كالاتي 41.66% بالنسبة للاطارات و 29.16% ويرج هذا التمايز الكبير في الاساس الى الطبيعة الإشرافية التي تميز كلا الطبقتين حيث ان استخدام الحواسيب فيهما يمكن العامل بشرح كل مايتعلق بسير الاعمال و طرق تنفيذها، بينما يرى 8.33% من فئة اعوان التنفيذ ان استعمال الحواسيب يساعدهم في ايضاح الاوار مقابل 4.16% من مفردات هذه الطبقة يرون العكس ويرجع هذا الى التفاوت في الخبرة المهنية والمستوى التعليمي لمفردات هذه الطبقة، حيث ان الموظفين الشباب لهم تكوين في الاطوار التعليمية على استخدام الحواسيب وبالتالي معرفة اكبر لملحقاته واستخداماتها مقابل العمال الاكثر خبرة والاقدم تكوين.

جدول رقم (19): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير يساعدك الفاكس على فهم المعلومة بدقة.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
79.15	16.66	8	إطار سامي	نعم
	37.5	18	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
20.82	0	0	إطار سامي	لا
	4.16	2	إطار	
	8.33	4	عون تحكم	
	8.33	4	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

نلاحظ من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه ان المبحوثين اجابوا بنعم حول هذا

المتغير بنسبة 79.15% مقابل نسبة 20.82% بالنسبة لمن اجابوا بلا ويرج ذا التفاوت في النسب الى

انحصار استعمال الفاكس في المؤسسات مقابل وسائل الاتصال الاخرى وخاصة الاليميل، الذي يمتاز عن الفاكس بالسرعة والفعالية وامكانية الوصول الى استخدامه حتى في الشارع من خلال الهواتف الذكية المزودة بانواع مختلفة.

حيث ترى نسبة 16.66% من فئة الاطارات السامية ان الفاكس يساعدهم على فهم المعلومة مقابل 0% ويرجع هذا في الاساس الى نقطتين اولهما عنصر الخبرة المتبع في عملية الترقية حيث ان اغلب الاطارات السامية في المؤسسة تتميز بالخبرة العالية و المتعارف عليه ان كل جيل يستعمل التقنية المزامنة لعصره نظرا لتكوينه عليها وتعوده عليها والنقطة الثانية هي اعتماد المؤسسة على نمط الاتصال العمودي من شبكة الاتصال على شكل سلسلة والتي توجب نقل المعلومة في قنوات رسمية حيث يوفر الفاكس هذه الخاصية من خلال اتباعه لتقارير مفصلة عن وقت وتاريخ ارسال المعلومة .

والملاحظ ان نسبة الاطارات اجابات عن هذا المتغير بنعم بنسبة 37.5% مقابل 4.16% من من اجابو بلا ويرجع التفاوت الى بداية اتساع الهيكل التنظيمي في هذه الطبقة وبدأ التمايز في الاعمال و المهام الامر الذي ينعكس على الاتصال وقنواته وادواته المستخدمة بما يسبب تمايزا في انتشار الادوات خاصة وان هذه الطبقة تضم غالبية من الافراد ذوي الخبرة الجيدة والذين يميلون الى المزوجة بين الادوات التقليدية و الادوات الحديثة حسب الموقف والسبب الذي يدفعهم للاتصال.

اما طبقة اعوان التحكم فقد توزعت اجاباتهم بنسبة 20.83% بالذين اجابوا بنعم مقابل 8.33% من المبحوثين الذين اجابو بلا، ويرجع هذا التفاوت في اجابات المبحوثين الى كون هذه الطبقة تمتع بالتوزيع الافقي للمهام حيث وانطلاقا من الطبقة يبدا التوزيع حسب المهم الادارية و المهام الميدانية مع ملاحظة ارتفاع عدد من يقومون بالمهام الادارية نظرا للطبيعة الاشرافية لاعمالهم ميدانيا ما ينعكس على استخدام التقنيات الثابتة مثل الفاكس.

اما فيما يخص طبقة اعوان التنفيذ فقد توزعت اجابات المبحوثين بنسبة 4.16 % تمثل من اجابوا بنعم مقابل نسبة 8.33% بالنسبة للاعوان الذين اجابوا بلا ويرجع هذا التفاوت الى التنوع في التركيبة البشرية في هذه الطبقة والتي يمكن ان تحوي عمال ذوي خبرة عالية وعمال شباب حيث لاحظنا هنا وجود صراع اجيال نظرا للاختلاف الفكري والثقافي والذي يظهر من خلال استخدام جيل للتقنية المعاصرة له.

## المحور الرابع: يؤثر وضوح قنوات الإتصال على تنفيذ القرارات.

جدول رقم (20) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاتصال المباشر بالمرؤوسين يؤثر على أسلوب تنفيذ

القرارات.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
41.65	4.16	2	إطار سامي	نعم
	16.66	8	إطار	
	12.5	6	عون تحكم	
	8.33	4	عون تنفيذ	
41.65	10.41	5	إطار سامي	لا
	8.75	9	إطار	
	10.41	5	عون تحكم	
	2.08	1	عون تنفيذ	
16.66	2.08	1	إطار سامي	احيانا
	6.25	3	إطار	
	6.25	3	عون تحكم	
	2.08	1	عون تنفيذ	
100		48		المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه ان المبحوثين اجابوا بنعم حول هذا

المتغير بنسبة 41.65% مقابل نفس النسبة للذين اجابوا بلا ونسبة 16.66% بالنسبة لمن اجابوا باحيانا

ويرجع هذا التفاوت في النسب الى الفروقات الفردية بين مفردات العينة حيث ان رد الفعل يختلف من شخص

لاخر حسب قدرته الذهنية ودرجة فهمه وادراكه حيث تؤثر هذه العوامل على عملية التنفيذ بشكل كبير

وبالتالي على طريقة تنفيذ الاوامر.

حيث ترى نسبة 41.65% من فئة الاطارات السامية ان الاتصال المباشر يؤثر على اسلوب اتخاذ القرار مقابل 10.41% لمن اجابوا بلا ويرجع هذا في الاساس الى تموضع هذه الطبقة في اعلى الهرم التنظيمي وابتعادها عن مكان تنفيذ القرارات الامر الذي يؤثر بدرجة عالية على عملية التغذية الراجعة حيث طول قنوات الاتصال يعرض الرسائل الصاعدة الى الادارة العليا الى التزوير والتشويه والتصفية الامر الذي من شأنه ان يعطي صورة مغلوبة عن الاساليب المطبقة في عملية اتخاذ القرار.

والملاحظ ان نسبة الاطارات اجابات عن هذا المتغير بنعم بنسبة 10.41% مقابل 2.08% من اجابو بلا ونسبة 6.25% من المبحوثين اختاروا الاجابة باحيانا ويرجع التفاوت إلى موقع طبقة هذه الفئة في الهيكل التنظيمي حيث ان موقعها يوجب كحلقة وصل بين الطبقات الأخرى يوجب عليها التقيد بقنوات الاتصال الرسمية و التي يعرف عنها اصلا طولها وتصلبها وفق للنمط البيروقراطي المطبق ما يجعل الفيصل هنا هو امكانيات الافراد الشخصية في التواصل مع الاخرين كمحدد لاختيار الاسلوب الانسب في الاتصال و بالتالي التأثير على طريقة تنفيذ المرؤوسين للقرارات.

اما طبقة اعوان التحكم فقد توزعت اجاباتهم بنعم بنسبة 12.50% مقابل 10.41% من من اجابو بلا ونسبة 6.25% من المبحوثين اختاروا الاجابة باحيانا ويرجع التفاوت الى مكانة الطبقة في الهيكل التنظيمي حيث ان هذا الموقع يمنحها بعض الصلاحيات القانونية للقيام بعملية التوجيه والتي تتطلب استعمال طريقة الاتصال المباشر للقيام بتوجيه العمال نحو الطرق المثلى لانجاز الاعمال.

اما فيما يخص طبقة اعوان التنفيذ فقد توزعت اجابات المبحوثين بنسبة 8.33% تمثل من اجابوا بنعم مقابل نسبة 2.08% بالنسبة للاعوان الذين اجابوا بلا واحيانا على التوالي ويرجع هذا التفاوت الى كون هذه الفئة تعمل في المنطقة الاكثر حركية في المنظمة والذي يتمظهر في الكم الكبير للتفاعلات داخلها سواء من ناحية التوجيه المباشر القانوني المستند من السلطة القانونية او التوجيه المباشر الذي تفرضه

عوامل الخبرة والتقدير في التنظيم غير الرسمي نظرا لارتباطها المباشر بتنفيذ الاعمال المر المرتبط الذي يعد احد مخرجات عملية اتخاذ القرار .

جدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير توفر لك الوسائل الاتصالية المستخدمة الحرة في

### تنفيذ القرارات.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الاحتمالات
81.23	16.66	8	إطار سامي	نعم
	41.66	20	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	2.08	1	عون تنفيذ	
18.74	0	0	إطار سامي	لا
	0	0	إطار	
	8.33	04	عون تحكم	
	10.41	5	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه يتضح لنا ان اعلى نسبة 81.23% بالنسبة للموظفين الذين يرون بان هذه الوسائل الاتصالية المستخدمة توفر لهم الحرية في اتخاذ القرارات بينما نسبة 18.74% من الموظفين الذين يرون عكس ذلك ويرجع التفاوت الكبير في الاجابات الى الاهمية البالغة التي اوضحت تكتسيها الوسائل الاتصالية في مختلف العمليات الادارية وخاصة في مؤسسة مثل المؤسسة محل الدراسة والتي يعد مجال الاتصالات في صلب تخصصها الامر الذي يتطلب منها منطقيا ان توفر بيئة اتصالية ملائمة لسير اعمالها الروتينية والنوعية.

حيث نوزعت اجابات المبحوثين من طبقة الاطارات السامية بـ 16.66% لمن اجابوا بنعم وتكون منعدمة في الاتجاه المعاكس ويرجع هذا الى الطبيعة القيادية التي تميز مفردات هذه الطبقة والتي تعتبر من الوظائف النوعية الامر الذي يمنحها هامش واسعاً من الحرية كونهم يمثلون الراسمال الفكري للمؤسسة - من الناحية النظرية - ما يجعلهم مصدر اتخاذ القرار في الكثير من الاحيان.

اما فئة الاطارات فقد كان للاجابة بنعم النسبة الاعلى والمقدرة بـ 41.66% مقابل انعدامها في الجهة العكسية ويعود هذا الى كون هذه الوسائل توفر الوقت والجهد ما ينعكس بالايجاب على درجة تركيز مفردات هذه الطبقة بخصوص متابعة الاعمال ما يجعلهم في درجة اقل من الضغط ما ينعكس على درجة حريتهم في اتخاذ القرار.

اما فيما يخص اعوان التحكم فقد كانت اجاباتهم تتوزع كالاتي 20.83% راو ان الوسائل الاتصالية توفر الحرية في تنفيذ القرارات مقابل 8.33% بالنسبة للذين اجابوا بلا ويرجع هذا الى الطبيعة الفنية للاعمال و التي تفرض نوعاً من الضغط على العمال ما ينعكس على درجة حريتهم في تنفيذ القرارات.

بينما يرى 2.08% من اعوان التنفيذ ان هذه الوسائل لا تمنحهم الحرية في تنفيذ القرارات ويرجع هذا الى الطابع البيروقراطي الصلب الذي يفرض على العمال في الطبقات الدنيا تنفيذ الاوامر بدون مناقشة حيث تعتمد المؤسسة على نمط الاتصال الشفوي الذي لا يعطي فرصة لأفراد هذه الطبقة من اجل إبداء آرائهم.

جدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تمنحك الإعلانات القدرة على شرح مضمون القرارات

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
70.82	12.5	6	إطار سامي	دائما
	29.16	14	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	8.33	4	عون تنفيذ	
29.15	4.16	2	إطار سامي	أحيانا
	12.5	6	إطار	
	8.33	04	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه نلاحظ ان اجابات كانت بنسبة 70.82% بالنسبة للخيار دائما ونسبة 29.15% بالنسبة للخيار احيانا ويرجع هذا الى التنوع في الفئات العمرية بين مفردات عينة الدراسة حيث ان الجيل الشاب يفضل ان يعلم عن طريق الوسائل الحديثة كالرسائل القصيرة خاصة وان المؤسسة تنشط في المجال فيما يفضل الجيل الاكبر سنا العمل بالطرق التقليدية مع ملاحظة وجود بعض الميل من قبل الادارة لاتباع الطرق التقليدية نظرا للطابع البيروقراطي المتبع.

حيث ترى نسبة 12.5% من الإطارات السامية ان الإعلانات تمنح العمال القدرة على شرح المعلومات مقابل نسبة 4.16% والتي ترى العكس و يرجع إلى كون مفردات هذه الطبقة تمثل في الغالب الجهة التي تقوم بإصدار هذه الإعلانات لذلك يميل اغلبهم إلى التسليم بقدرتها.

ويرى 29.83% من الإطارات أن الإعلانات لها المقدرة على الشرح في مقابل 12.5% الذين يرون العكس ويرجع هذا الاختلاف إلى الفروقات الفردية بين مفردات هذه الطبقة حيث يتمسك البعض باتباع

اللوائح والقوانين في كل تفاصيل العمل الأمر الذي ينعكس على طبيعة و وسيلة الاتصال بينما يميل البعض الآخر إلى إتباع طرق أكثر مرونة ما ينعكس على الوسائل التي يتبعونها في العملية الاتصالية.

وتعتقد نسبة 20.83% من طبقة أعوان التحكم أن الإعلانات تتحهم القدرة على شرح مضمون القرارات بينما يرى 8.33% من نفس الطبقة ان الإعلانات لا تمنحهم هذه المقدرة ويرجع هذا إلى التنوع في طبيعة الاعمال بيم مفردات هذه الطبقة حيث توجد مهام يمكن إيصال الرسالة بها عن طريق الاعلانات فقط بينما توجد وظائف تتطلب المزوجة بين الشرح الكتابي عن طريق الاعلانات الشرح الشفوي عن طريق الاتصال المباشر بالمرؤوسين فالعامل الحاسم هنا هو محتوى الوظيفة.

بينما يرى 8.83% من اعوان التنفيذ ان الاعلانات تمكنه من شرح مضمون القرارات في مقابل نسبة 4.16% يرون العكس و يرجع هذا الى التقلح العرضي الذي تعرفه هذه و تنوع العمال و المهام فيها الامر الذي يعكس على محتواها من الموارد البشرية الامر الذي يخلق نوعا من التداخل على المعلومات الواردة لهذه الطبقة .

يرى اعوان التحكم ان الاعلانات توفر لهم القدرة على شرح مضمون القرارات بنسبة 8.33% مقابل 4.16% يرزن العكس ويرجع هذا الى نتنوع المهام بصفة كبيرة على مستوى هذه الطبقة الامر الذي يتطلب شرحا مفصلا لها خاصة في وقت الذروة و الاوامر المستعجلة الامر الذي من شأنه ان يؤثر فهن المتلقي لمضمون القرارات ويصب من مهمة المشرف الا ان تطبيق النمط البيروقراطي يفرض من نوعا من خاصية الاكراه التي ضع المال التنفيذيين امام حتمية قبول هذه الوسيلة.

الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير يساعدك زملائك في تحديد الطريقة الامثل في تنفيذ

### القرارات.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الاحتمالات
27.07	2.08	1	أطار سامي	العلاقات الشخصية
	8.33	4	إطار	
	12.5	6	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
56.24	12.5	6	إطار سامي	الاجتماعات الرسمية
	29.16	14	إطار	
	8.33	4	عون تحكم	
	6.25	3	عون تنفيذ	
16.65	2.08	1	إطار سامي	الاقتراحات و الحوارات
	4.16	2	إطار	
	8.33	4	عون تحكم	
	2.08	1	عون تنفيذ	
100	100	48	المجموع	

من خلال البيانات الاحصائية المدونة في الجدول اعلاه نلاحظ ان اجابات المبحوثين توزعت 27.07% بالنسبة للمبحوثين الذين اختاروا خيار العلاقات الشخصية و 56.24% بالنسبة للمبحوثين الذين اتجهوا نحو اختيار الاجتماعات الرسمية و 16.65% اختاروا الاقتراحات والتوصيات حيث يرجع هذا التفاوت في الاجابات الى الطبيعة المتنوعة للاعمال والتغيرات الكثيرة التي يعرفها مناخها الامر الذي يستدعي من العمال اتخاذ بعض القرارات وفقا للموقف الذي يكونون فيه.

فالنسبة لفئة الاطارات السامية فاننا نلاحظ ان اجاباتهم توزعت حسب النسب التالية 2.08% للعلاقات الشخصية و 12.5% بالنسبة للاجتماعات الرسمية و 2.08% بالسبة للاقتراحات والتوصيات ويرجع هذا التفاوت في النسب لإجابات هذه الفئة نظرا لكونها تقع في طبقة اتخاذ القرار الامر الذي ينعكس على باقي العمليات داخل المؤسسة الامر الذي يتطلب درجة عالية من الرسمية من قبل مفردات هذه الطبقة الامر الذي تثته باقي النتائج في الخيارين الاخيرين.

اما فيما يخص طبقة الاطارات فاننا نلاحظ توزع اجابات مفرداتها كالاتي 8.33% بالنسبة لخيار العلاقات الشخصية و 29.16% بالنسبة للاجتماعات الرسمية ونسبة 4.16% بالنسبة للاقتراحات والحوارات ويرجع هذا التفاوت الى الموقع الواسطي الذي تحتله هذه الطبقة الامر الذي ينعكس على طبيعة الاداء من ناحية التقيد بالوامر ونقلها الى المستوى الادنى وذلك يتطلب في بعض الاحيان اللجوء الى الاجتماعات الرسمية كونها الية توفر انية الشرح و الفهم وتوفر كذلك السرعة بالنسبة لعملية التغذية الراجعة.

وترى نسبة 12.5% ممن طبقة اعوان التنفيذ ان العلاقات الشخصية تساعد على اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار بينما ترى نسبة 8.33% من نفس الطبقة ان الاجتماعات الرسمية هي التي توفر هذه الخاصية ويعتقد 8.33% من نفس الطبقة ان هذه الخاصية لا تتوفر الا من خلال الاقتراحات والحوارات ويرجع هذا التفاوت الى بالدرجة الاولى الى المكانة التي تحتلها هذه الطبقة في المستوى التنظيمي حيث يعتبر هذا المستوى من اكثر المستويات التي تعرف ضغطا كبيرا نظرا لقربها من المستويات التنفيذية واتسامها بالطابع الاشرافي على الاعمال.

اما فيما يخص طبقة اعوان التنفيذ فان نسبة المبحوثين قدرت ب 4.16% لخيار العلاقات الشخصية تساعد على العمال على تحديد الطريقة الامثل في تنفيذ القرارات و 6.25% لخيار الاجتماعات الرسمية و 2.08% بالنسبة لخيار الاجتماعات و الحوارات و يرجع هذا التفاوت في الاجابات الى التوسع

الكبير للتركيبية البشرية لهذه الطبقة الامر يرفع من نسبة التفاعل خاصة في مجتمع شبه تقليدي كالمجتمع التبسي الذي يتميز بالحميمية الزائدة ويدين بالولاء في الجانب الاكبر منه للانتماء القبلي و العشائري الامر الذي من شأنه عملية تنفيذ القرار في المؤسسة حيث هنا تظهر قوة التنظيم غير الرسمي في اوضح صورها.

جدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير تؤثر جماعات العمل على التزامك بتنفيذ القرارات.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
18.74	4.16	2	إطار سامي	نعم
	6.25	3	إطار	
	2.08	1	عون تحكم	
	6.25	3	عون تنفيذ	
29.15	10.41	5	إطار سامي	لا
	27.08	13	إطار	
	20.83	10	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
18.74	2.08	1	إطار سامي	احيانا
	8.33	4	إطار	
	6.25	3	عون تحكم	
	2.08	1	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال البيانات الاجصاية المدونة في الجدول اعلاه نلاحظ ان اجابات المبحوثين توزعت بنعم بنسبة 18.74% و نسبة 62.48% بالنسبة للبديل لا و نسبة 18.74% بالنسبة للخيار احيانا مع ملاحظة توجه اجابات اغلب المبحوثين نحو الخيار لا و يرجع هذا في الاساس الى مبدا التقسيم الدقيق للعمل الذي يرفض احترام التخصص في تنفيذ الاعمال مع ملاحظة النمط التعاوني بين الادارة و النقابة الامر الذي من شأنه ضبط اي اختلالات جانبية قد تسفر عن التفاعل على مستوى جماعات العمل.

فبالنسبة لطبقة الاطارات السامية فن اجاباتهم توزعت ب 4.16% بالنسبة للخيار نعم و 10.41% للخيار لا و نسبة 2.08% مع ملاحظة نزوع اغلب مفردات هذه الطبقة للاجابة بلا نظرا للطابع الفردي الذي تفرض وظائفهم حيث تبعدهم عن المستويات التي تجوي نسب اكبر من العمال الامر الذي يقلص من نسب تفاعلهم مع الاخرين.

اما اجابات طبقة الاطارات فقد توزعت بنسبة 6.25% بالنسبة للخيار نعم و 27.08% بالنسبة للخيار لا و نسبة 8.33% بالنسبة للخيار احيانا ويعزى هذا التشتت في اجابات المبحوثين بالدرجة لعامل السن، حيث اغلب مفردات هذه الطبقة تعد من الفئة الشابة قليلة الخبرة المهنية حيث تختلف ردود فعلهم في تنفيذ الامور المتعلقة بتنفيذ القرارات بين الاستشارة في كل صغيرة و كبيرة و بين من يفضل الارتجال او من يتعامل بصفة موقفية مع المستجدات.

اما اجابات طبقة اعوان التحكم فقد توزعت اجاباتهم بنسبة 2.08% بالنسبة للخيار نعم و نسبة 20.83% بالنسبة للاجابة بلا و نسبة 6.25% للبدل احيانا وهذا راجع الى الطبيعة البيروقراطية التي تفرض على ضغطا على مفردات هذه الطبقة خاصة في الامور المتعلقة بتنفيذ القرار فلقد لاحظنا ارتباط عملية تقييم الاداء وفقا لدرجة تقيد كل فرد بالمهمة الموكلة له، الامر الذي ينعكس على فردانية اتخاذه للقرار من ناحية الالتزام خاصة لون عملية التقييم تركز على الجانب الفردي لا الجماعي.

اما اجابات اعوان التحكم فقد توزعت حسب النسب التالية 6.25% بالنسبة للاعوان الذين اجابوا بنعم و 4.16% اجابوا بلا بينما اجاب 2.08% باحيانا و يرجع هذا التشتت في الغل بالى طبيعة تشكل فرق العمل في المؤسسة، حيث ان هذه الفرق تتشكل لأغراض محددة وفق التغيرات الحاصلة في بيئة العمل باستثناء فرق الصيانة التي يمكن اعتبار سير عملها روتيني لها ديناميكية واضحة المحددات.

جدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مساعدك عملية الاتصال في اتخاذ القرار.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
39.56	4.16	2	إطار سامي	علاقات العمل الرسمية
	16.66	8	إطار	
	14.58	7	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
27.07	6.25	3	إطار سامي	الاتصال المباشر
	10.41	5	إطار	
	6.25	3	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
33.32	6.25	3	إطار سامي	التكنولوجيا المتاحة
	14.58	7	إطار	
	8.33	4	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول اعلاه تلاحظ ان اجابات المبحوثين تتوزع ب 39.56% بالنسبة لخيار علاقات العمل الرسمية و نسبة 27.07% فيما يتعلق بخيار الاتصال المباشر و نسبة 33.32% بالنسبة للتكنولوجيا المتاحة ويرجع هذا الاختلاف التهيئة الجيدة للأنظمة الاتصالية من ناحية الملموسية حيث فرضت التغيرات البيئية على المؤسسة القيام بعملية تغيير شاملة وجذرية في أنظمتها الامر الذي انعكس على نوع الوسائل الاتصالية داخلها.

حيث توزعت اجابات طبقة الاطارات السامية بنسبة 4.16% بالنسبة الذين اختاروا علاقات العمل الرسمية تقابلها نسبة 6.25% لكل من خيارى الاتصال المباشر و التكنولوجيا المتاحة ويرجع هذا التنوع في اجابات

المبحوثين الى تنوع البدائل الاتصالية امامهم مما يتيح لهم حرية اختيار الوسيلة الملائمة لإرسال الأوامر المتعلقة باتخاذ القرار.

بينما توزعت اجابات طبقة الاطارات كالاتي 16.66% بالنسبة لخيار علاقات العمل الرسمية و 10.41% لخيار لاتصال المباشر ونسبة 14.58% لخيار التكنولوجيا المتاحة ويرجع هذا التنوع في الاجابات بين مفردات الطبقة الى الدور الحساس الذي تلعبه هذه الطبقة في العملية الاتصالية كهزمة وصل بين المستويات التنظيمية الامر الذي يفرض عليها التنوع في استخدام الوسائل الاتصالية المتاحة مع مراعاة خصوصية كل موقف.

اما فيما يخص طبقة اعوان التحكم فقد توزعت اجاباتهم ب14.58% لخيار علاقات العمل الرسمية في مقابل نسبة 6.25% لخيار الاتصال المباشر بينما يرى 8.33% من مفردات العينة التكنولوجيا المتاحة تساعد في عملية اتخاذ القرار و يرجع هذا الاختلاف الى طبيعة الطبقة التي تتميز بالتوزيع الافقي للأقسام الأمر يستوجب تفعيل كل الطرق الاتصالية الممكنة بهدف الوصول الى اعلى درجة من التنسيق.

اما فيما يخص طبقة اعوان التنفيذ فقد توزعت اجابات المبحوثين بالتساوي بنسبة 4.16% بالنسبة لجميع الاحتمالات ويرجع هذا التششت الى الطبيعة البيروقراطية للعمل التي تصب تركيزها على المخرجات فيما يخص الامور التنفيذية فهي تعتبرها طيقة لقياس الاداء ومعيار لمعرفة مدى تقبل الاعوان التنفيذيين لاوامر خاصة واننا لاحظنا ان الادارة و النقابة تفقان بخصوص ضرورة السيطرة على جماعات العمل سواء الرسمية او غير الرسمية ذلك بهدف ضبط سلوكيات الافراد مع اهداف المنمة او بصورة اخرى لطمس اي محاولة للتغيير من قبل المنتسبين الى هذه الطبقة لذلك يتم الاعتماد على مختلف لرق والوسائل الاتصالية لإظهار ان جميع الممارسات تم بطريقة ديمقراطية في عملية اتخاذ القرار بينما الواقع المشاهد يثبت انها احدى طرق الرقابة السلبية.

الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة بحسب متغير شبكة العلاقات غير الرسمية الخاصة بك على تنفيذ

القرارات.

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الاحتمالات
29.15	6.25	3	إطار سامي	نعم
	10.41	5	إطار	
	8.33	4	عون تحكم	
	4.16	2	عون تنفيذ	
70.82	10.41	5	إطار سامي	لا
	31.25	15	إطار	
	20.33	10	عون تحكم	
	8.33	4	عون تنفيذ	
100		48	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه يتضح ان اجابات المبحوثين وزعت حسب الاختيارات المتاحة الى الاجابة بنعم بـ 29.15% وبالخيار لا بنسبة 70.82% ويرجع هذا الى تطبيق الادارة للنموذج البيروقراطي الذي يتميز في الصلابة من ناحية سير العلاقات داخل المنظمة حيث للا يعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي صراحة بل يحاول السيطرة عليه بهدف ضبط النظام العام لسير الاعمال دون مراعاة الاعتبارات الاخرى كالعوامل القربانية والنزعة العرقية والتي تظهر بصورة جلية في هذ المنظمة كاحد المؤثرات على سير الاعمال حيث وبالرغم ن محاولة الادارة ضبط النظام وفق اللوائح والقوانين الا اننا نلاحظ ان جميع اعمال يقبلونها نظرا لصورتهن الاكراهية فقط لكونها لا تتماشى مع الاعراف والتقاليد الموجودة في المجتمع التبسي.

حيث ان نلاحظ ان اجابات طبقة الاطارات السامية توزعت كالاتي 6.25% بالنسبة لخيار نعم و10.41% بالنسبة للخيار لا و يرجع الى مفردات هذه الطبقة في المستوى تنظيمي الاعلى وبعدهم عن مناطق تنفيذ القرارات بالاضافة الى الذهنية المميزة للمسؤول الجزائري و الذي لا يحبذ الاختلاط عموما و الاختلاط مع العمال في المستويات الادنى خصوصا نظرا للموروث التاريخي المستمد من الفترات التسييرية السابقة وخاصة فترة التسيير الاشتراكي التي عرفت بدايتها اتساع الهوة بين الادارة و الطبقة العمالية التي تأقلمت فيما بعد بالرغم من محاولات الاصلاح المتكررة.

اما فيما يخص طبقة الاطارات فقد توزعت اجاباتهم 10.41% و 31.25% ويرجع هذا الى خصوصية الاعمال الموكلة اليهم والتي تتميز بكونها اعمال نوعية تتطلب وجود التخصص الدقيق والنادر في بعض الاحيان الامر الذي يجعل من منتسبي هذه الطبقة يتمسون بنوع العزلة نظرا لعدم تأقلمهم مع البيئة العامة للجانب الاجتماعي للعمل حيث لاحظنا ان البعض منهم ينحسب من بعض النقاشات لظنه انها لا تتناسب و متواه الثقافي و الفكري و يتجه الى الانتماء الى مجموعات ضيقة اترطبت موضوعات النقاش فيها بالامور المتعلقة بالعمل في الغالب مع ملاحظة وجود نسبة تحاول الاندماج في جماعات اوسع لكن اساس قرابي عشائري.

اما نسبة اعوان التنفيذ فقد توزعت اجاباتهم كالاتي 8.33% بالنسبة للبديل نعم و 20.83% للخيار لا يرجع هذ في الاساس الى الطبيعة التسييرية لمفردادات هذه الطبقة و التي تعتبر من الطبقات التي تحوي اغلبية شابة تحاول اثبات صفاتها القيادية من الناحية الرسمية ما يجعلها تحاول الانسحاب الجزئي من من الانتماء الى لهذه الطبقات بغرض تهيئة انفسهم لاحتلال مناصب اعلى مع مرعاة الحفاظ على بعض الروابط مع هذه الجماعات لاستخدامها عند الحاجة حيث لاحظنا ان الموارد البشرية في الطبقة تحاول اتباع استراتيجيات مختلفة لخلق تواؤم بين ولائها التنظيمي و و لائها لعشائري والقبلي والذي يعد قاعدة بناء للتنظيم غير الرسمي.

اما فيما يخص اعوان التنفيذ د توزعت اجاباتهم كالاتي 4.16% و 8.33% بالنسبة للخيار لا ويرجع هذا اساسا الى الخاصية القهرية المميزة للطابع البيروقراطي والتي تجعل من العمال في الطبقة يرغمون على تغيير ولائهم او إخفاءه عن الظهور امام العيان حيث يعتبر هذا السلوك كرد فعل طبيعي في حالة التصلب الذي يفرزه التطبيق الصارم للقوانين.

الجدول قم (27): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاجابة بنعم

النسبة		التكرار	عينة الدراسة	الإحتمالات
42.84	14.28	2	إطار سامي	زملاء العمل
	7.14	1	إطار	
	21.42	3	عون تحكم	
	0	0	عون تنفيذ	
28.56	7.14	1	إطار سامي	الاجتماعات غير الرسمية
	14.28	2	إطار	
	7.14	1	عون تحكم	
	0	0	عون تنفيذ	
28.56	0	0	إطار سامي	مواقع التواصل
	14.28	2	إطار	
	0	0	عون تحكم	
	14.28	2	عون تنفيذ	
100		14	المجموع	

من البيانات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه يتضح ان اجابت المبحوثين نحت نحو خيار زملاء العمل ند استعانتهم بشبكة العلاقات غير الرسمية ب 42.84% مقابل تساوي النسبة بين خيارى الاجتماعات غير الرسمية ومواقع التواصل بنسبة 28.65% ويرج هذا الى الطبيعة الثقافية للمنطقة والتي تتميز بالطابع

العشائري الذي يتميز بدرجة عالية من الحميمية حيث تصل هذه الحميمية في بعض الاحيان الى تجاوز اللوائح و القوانين بالرغم من السمة البيروقراطية المميزة لهذه المؤسسة

حيث ترى 14.28% من نسبة الاطارات السامية انهم يقومون بالاستعانة بالزملاء في حالة لجوئهم الى الشبكات الغير رسمية مقابل نسبة 7.17% في خيار الاجتماعات غير الرسمية تتعدم في في خيار وسائل الاتواصل الاجتماعي ويرجع هذا لكون اغلب مفردات الطبقة هم الفئة العمرية الاكبر التي ترفض استعمال التكنولوجيا ولا تحبذ الاجتماعات الغير رسمية بدرجة كبيرة نظرا لكون طبيعة مهامها تركز اساسا على الاجتماعات الرسمية كما اشرنا في بند سابق.

وترى 7.14% من طبقة الاطارات يلجأون الى الزملاء في حالة حاجاتهم للاستعانة بالتنظيم غير الرسمي مقابل نسبة 14.28% لكل من الخيارين الاجتماعات غير الرسمية ومواقع التواصل الاجتماعي فالإضافة الى الطابع القبلي المميز للمنظمة فاننا نلاحظ دخول متغير مواقع التواصل الاجتماعي احد الخيارات المتاحة لهذه الفئة ويرجع هذا الى ون هذه الطبقة مكونة في الغالب من فئة شبانية مثقفة ومتعلمة لا ترفض استعمال التكنولوجيا .

اما فيما يخص طبقة اعوان التحكم فاجاباتهم توزعت كالآتي 21.42% لخيار الاول مقابل نسبة 7.14% بالنسبة لخيار الاجتماعات الغير رسمية تتعدم في خيار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ويرجع هذا الى الخصوصية، الثقافية للمنطقة بدرجة اولى والى طبيعة و موقع اهذه الطبقة في المستوى التنظيمي الذي يرفض علنة مفردات هذه الطبقة التعامل ببشئ من المرونة مع الجماعات غير الرسمية للعمل .

أما فيما يخص طبقة وان التنفيذ فان النسبة تتعدم في خيارى زملاء العمل والاجتماعات غير الرسمية وتتركز في خياراستعمال وسائل التواصل الاجتماعي ويرجعى هذا بصفة عامة الى التغلل العميق لهذه

الوسائل بين مختلف طبقات المجتمع وبصفة خاصة هذه دلالة على عدم منح المبحوثين اجابات صادقة لنا في بنود سابقة حيث انه من المنطقي ان مشاورة زملاء العمل بصورة غير رسمية عن الامور المتعلقة بالعمل يعتبر امرا واحدا سواء كان السؤال من خلال المقابلات غير الرسمية او عند طريق الدردشة عبر وسائل التواصل الاجتماعي و نرجع هذا السلوك الى التخوف المبير لافراد هذه الطبقة من كشف اتجاه ولائهم الحقيقي لذلك يلجأون الى هذه الطريقة كميكانيزم نفسي دفاعي صدر من الناحية الاشعورية لهم كرد فعل عن الاستياء العام الذي يفرضه التقيد الصلب بتطبيق القواعد البيروقراطية.

### - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة

#### 1-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى : تساعد توفير المعلومات في ترشيد إتخاذ القرارات

- أثبتت الشواهد الإحصائية أن تدفق المعلومات داخل المؤسسة (إلى الأشخاص المناسبين) يتم بطريقة توفر لمتلقي المعلومة الكافية في الوقت المناسب، وهذا ما أثبتته استجابات الموظفين حول عبارة 06 في الجدول رقم 06 بنسبة قدرة ب 06.65 % .وهذا راجع إلى خصوصية المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها بيئة إتصالية نتيجة طبيعة نشاطها.

بينما تبين عدم وضوح المعلومات المتداولة في إطار نظام المعلومات داخل المؤسسة، وهذا ما اكدته استجابات الموظفين حول عبارة رقم 07 في الجدول رقم 07 بنسبة قدرة ب: 56.23%. وهذا راجع إلى إتباع المؤسسة النظام البيروقراطي الذي يتسم بطول القنوات الإتصالية ، مما يزيد من تعقدها نتيجة تعرض الرسالة إلى التصفية والترشيح وهذا أثبتته إستجابات الموظفين حول العبارة 08 من المحول الأول، الجدول رقم 08 بأن المسؤول عن إصال الرسالة لا يؤثر على محتواها بنسبة قدرة ب: 70.82 % وهو ما تبين بإعتماد المؤسسة النموذج الكتابي أكثر من الطريقة الشفهية المباشرة ، التي تؤثر في محتوى الرسالة،

وكذلك في طريقة فهمها ومما يزيد من درجة وضوحها عكس الطريقة الكتابية والتي لا توفر السرعة في عملية التغذية الراجعة .

وإمكانية عدم فهمها واستيعابها من طرف المرؤسين ، من خلال اعتماد المؤسسة على النمط الكتابي البيروقراطي في تسير الأعمال أدى إلى خلق نوع من الإنسحابية لدى العمال نتيجة كتم المعلومات من قبل القادة والمشرفين حسب إستجابات الأفراد في السؤال رقم 09 من الجدول رقم 10 بنسبة:33.33%، وهذا انعكس على إشراك العمال في إتخاذ القرار وهذا ما ابتته الشواهد الاحصائية في الجدول رقم 11 عبارة رقم 10 بنسبة 70.83% وتقيد المؤسسة بالطرق التقليدية في التواصل بين الرؤساء والمرؤسين التي تتبع في معظمها على الإتصال الكتابي بالرغم من توفر إمكانيات تكنولوجية وتقنيات حديثة تسمح للمؤسسة بتحسين بيئتها الإتصالية من الجانب العملي التطبيقي لا من جانب الملموسية فقط .

حيث تكمن أهمية هذه التقنيات التكنولوجية الحديثة في بناء قاعدة إتصالية صلبة من نشأتها أن تساعد في توفير المعلومات اللازمة و الكافية للرؤساء والمرؤسين في قنوات اتصالية مناسبة لتحديد وقت ومكان تنفيذ الأعمال وفق الخطط العامة للمؤسسة الذي يوفر عامل الرشد في اتخاذ القرارات، الذي نجيب في المؤسسة تعيب تبني المؤسسة للنظام البيروقراطي الصلب وكذلك عدم التحكم الفعال في التقنيات من قبل الادارة نتيجة نقص التدريبات والترقيات وكذلك عدم توفر الخبرة لدى بعض العاملين من خلال ما تم عرضه من النتائج يتم الاجابة على الفرضية الأولى وهي يساعد توفير المعلومات في ترشيد اتخاذ القرارات.

وما توصل اليه الباحث لضرورة التحكم الوسائل وادارتها بأكثر فعالية وكفاءة وهذا ما يتوفق مع دراسة سوباتر بونماك بان تكنولوجيا المعلومات تزيد من كفاءة وأداء وتحسين العمل.

حيث يرى روبرت ميرتون أن تطبيق نمط التسيير البيروقراطي والتقييد الشديد به يزيد من تصلب القنوات الإتصالية، الأمر الذي يخلص معوقا وظيفيا غير متوقع ينتج عن سلوكات الأفراد بحد ذاتهم من

ناحية القابلية لتطبيق الأوامر و التعليمات وفق النمط المعمول به، حيث يرى أن التطوير المستمر وتحسين القنوات الإتصالية من شأنه أن يرفع من أداء الموارد البشرية، كلما ارتفعت معرفتهم بسير أعمال ارتفعت معها طريقة تنفيذه لها بأقل جهد وأسرع وقت وأخفض تكلفة.

## 1-2 مناقشة الفرضية الثانية: يساهم التطور التكنولوجي في سرعة اتخاذ القرار.

أثبتت الشواهد الاحصائية أن اهتمام العمال و الموظفين بالانترنت كوسيلة لادراك المعلومة بنسبة 83.31 % في العبارة رقم 13 في الجدول رقم 14 وكذلك امكانيات مساعدة الانترنت من تحديد البدائل الممكنة بدقة بالسرعة اللازمة نظرا لما توفره من كمية كبيرة من المعلومات وسهولة الوصول اليها بنسبة 45.83% من جدول رقم 15 عبارة رقم 14 مما يزيد من معارفهم خاصة في مجال الاطلاع على التغيرات والتحديثات المتعلقة بالبرامج الخاصة بسير شؤون المؤسسة والإعتماد على الحواسيب في تحليل المعلومات لتوفرها على هذه البرامج الحديثة وهذا ما أثبتته استجابات الأفراد من خلال السؤال رقم 13 جدول رقم 14 بنسبة 47.9% من المحور الثاني، كما تبين وعي الموظفين لاهمية الانترنت كوسيلة مساعدة في تحديد البدائل الممكنة بدقة ووفق الوقت المناسب، حيث يعزي الباحث وعي العمال بأهمية هذه الأخيرة انطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة، التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في توفير خدمات الانترنت في الجزائر وهذا ما يوضحه الجدول رقم 14.

وتبين من استجابات الأفراد ان المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا في تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة وهذا ما أثبتته استجابات الموظفين في العبارة رقم 15 من جدول رقم 16 بنسبة 91.65 % نظرا لاعتماد المؤسسة الاستراتيجي ابتعاد عن الأسلوب التقليدي في التعامل عن معلومات والوثائق، وهذت تفرضه المنافسة الشديدة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية رغم تمسك العمال بالهاتف كوسيلة اتصالية في الاتصال المباشر وهو ما تبين مع ما ذكر سابقا حول تغييب الاتصال الشفوي من قبل الادارة و

بالتالي ادى الى تمسك العمال بالهاتف لكونه يوفر هاته الخاصية التي تؤدي على وصول المعلومات في الوقت المناسب كما يوضحه السؤال رقم 16 في الجدول رقم 17 بنسبة 52.07% .

كما تبين اهتمام العمال باستعمال الحواسيب في ايضاح عوامل متعلقة بالقرارات لما توفر من بدائل يتم معالجتها بطريقة سريعة و بأقل جهد وتكلفة مما يتيح لهم امكانية اتخاذ القرار الرشيد و السليم وهذا ما أثبتته العبارة رقم 17 في الجدول رقم 18 بنسبة 95.81% .

كما تبين اعتماد العمال على بعض الوسائل التقليدية في فهم المعلومات و هو ما يثبت تمسك تأثير العمال بالنمط الكتابي المتبع من طرف الادارة رغم ما تبين مساهمة التطور التكنولوجي. ومن خلال ما تم عرضه من نتائج قيم الاجابة على الفرضية الثانية وهي يساهم التطور التكنولوجي في سرعة اتخاذ القرار. وما توصلنا اليه تتوافق مع دراسة مرمي مراد والتي كانت تحت عنوان أهمية نظم المعلومات الادارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة PROFLOST CHIALI بجامعة سطيف 2010/2009.

وما توصل اليه الباحث يتوافق مع دراسة (بروف لوست تشايلي) التي توصلت إلى أهمية الأنترنت في شبكة الشركة محل الدراسة، حيث ترى النظرية السوسيو-تقنية أن استخدام التقنية الحديثة من شأنه أن يؤثر على عامل السرعة في تنفيذ الأعمال نظرا للأثر الذي توفره خاصية امكانية الوصول المميزة لها مع ملاحظة خلقه لمشكل صراع الأجيال.

حيث تبين تمسك بعض العمال القدامى بالتكنولوجيا المزامنة لعصره وجيله.

## - مناقشة الفرضية الثالثة: يؤثر وضوح قنوات الإتصال على تنفيذ القرارات.

أثبتت الشواهد الإحصائية في الجدول رقم 20 عبارة رقم 19 بنسبة 41.65% أن الإتصال المباشر على أسلوب تنفيذ القرار من قبل رؤساء، وهو ما تبين للمؤسسة او الإدارة تعتمد على الأسلوب و النمط البيروقراطي التصليبي الذي يعزل عالعملية التشاركية الناتجة عن الإتصال المباشر، مما يحول دون امكانية تعديل أو إلغاء بعض القرارات الارتجالية مما يدل على عدم اهتمام الرؤساء بالاتصال المباشر كوسيلة لصالية مساعدة في تنفيذ قراراتهم وتبين تعودهم للوسائل الإتصالية المستخدمة في تنفيذ قراراتهم عبر قنوات رسمية، نظر لعدم تمكين بعض الوسائل الأخرى من القدرة على شرح مضامين القرارات مثل الإعلانات بنسبة 70.82% واستبعاد العلاقات الشخصية بنسبة 27.07% والإقتراحات و الحوارات بنسبة 16.65% وتحديد الطريق الأمثل في تنفيذ القرارات وهذا ما نجده في الجدول رقم 23 سؤال رقم 22.

واعتمادهم على الإجتماعات الرسمية بنسبة 56.24% وهذا حسب استجابات الافراد حول العبارة 22 الجدول 23 وهو ما يفسر ما توصل اليه الباحث في مناقشة الفرضية السابقة من اعتماد المؤسسة على النموذج البيروقراطي والذي يقلص من أهمية تدخل جماعات العمل في اتخاذ القرارات.

ويعزي الباحث نفي المبحوثين لتأثير جماعات العمل بنسبة 42.84% على اتخاذ القرار من ناحية المساعدة، ودور شبكة العلاقات غير الرسمية واستعمال الاجتماعات غير الرسمية بنسبة 28.56% ومواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 28.56% إلى عدم صدق المبحوثين في الاجابة عن البنود المتعلقة بهذه الأسئلة حسب ما تم تناوله في تحليل البيانات السابقة في المحور الثالث الجدول رقم 27، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج يتم الاجابة على الفرضية الثالثة وهي يساهم التطور التكنولوجي في سرعة اتخاذ القرار.

وما توصل اليه الباحث من عدم توفير المؤسسة على وضوح القنوات الاتصالية الذي اثر على تنفيذ القرارات لا يتوافق مع دراسة عز الدين الذي توصل إلى وضوح القنوات الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية

نتيجة اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة واعطائها دورا رئيسيا في عملية صنع القرارات، مع ملاحظة دور الفاعل و الخفي الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار ككل ومحاولة الإدارة السيطرة عليها من خلال التحالف مع النقابة بهذا النظام حيث فسرت النظرية اليابانية لويليام اوشي اهمة العمل الجماعي في تماسك الجماعة داخل التنظيمات الذي يعتمد على مبدأ العمل التشاركي في اتخاذ وتنفيذ القرارات وهو ما ينعكس على سير وتنفيذ واداء المنظمة.

خاتمة



يتضح من خلال هذه الدراسة أن عملية اتخاذ القرار كانت تمثل نشاطا ادرايا مهما جدا، ولا زالت لحد الآن، فبعدما كانت المؤسسات تواجه مشكلة قلة المعلومة أصبحت تواجه حشدا منها ، غير ان ذلك صعب من أهميتها، ومن أجل تنظيم هذه المعلومات لتلائم مع معطيات المؤسسة استعانت هذه الاخيرة بمساعدة ذوي خبرات العاملين بالمؤسسات الذين قاموا بتصميم نظم خاصة بالمؤسسات .

فتزامنت هذه النظم وأخذت تطورات من يدوية إلى حاسوبية ، ثم دعمت كل مرة بتكنولوجيا متطورة للتلائم مع متطلبات مستخدميها، ولما كان هذا هو العامل موجه للنظم كان لا بد من تحديد احتياجات المستخدمين كمرحلة أولى ثم محاولة النظم للتماشي مع ما هو مطلوب.

ومن خلال ما تم استعراضه في الفصول تم ملاحظة أن أنظمة المعلومات تساعد متخذي القرارات لاتخاذ قرارات سهلة وكذا الصعبة التي تشكل تعقيدا، ففي نفس السياق وكدعم لتمخذي القرارات، ظهرت نظم خاصة للمؤسسة كنظام التسويق ونظام الإنتاج....، لتغطي افكار ولتسد الثغرات التي لم يستطع متخذو القرار سدها، ولقد ظهر دور نظم معلومات المؤسسة محل الدراسة جليا من خلال دعمها لمراحل اتخاذ القرار، حيث ان كل مرحلة تتطلب نوعا معينا من المعلومات يصعب على نظام منفرد أن يلبئها جميعا وقد اثبتت إنظمة المعلومات سابقة الذكر جدارتها في تلبية مطالب متخذي القرار في الكثير من الحالات.

لقد جاءت الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة لتوضيح مساهمة ومساعدة أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات للمؤسسة، إذ تم التطرق أيضا للدعم التكنولوجي الآلي على وجه التحديد وما له من آثار إيجابية على تشكيل النظم و الدعم القرار في بيئة وثقافة المؤسسة والتي تمثل جزء من البيئة و الثقافة الجزائرية وقد اوضحت هذه الدراسة مايلي:

- يجب على المؤسسة الابتعاد على النمط البيروقراطي في التسيير من خلال التوجه نحو فتح قنوات اتصال

مرنة بين الرؤساء و المرؤوسين

- ضرورة تركيز المؤسسة على الموازنة بين نمط الاتصال الكتابي و الشفهي والتركيز على هذا الأخير نظرا لما توفره من سرعة ووضوح للرسائل الاتصالية.

- ضرورة الاستخدام الامثل والفعال للوسائل والتقنيات التكنولوجية التي تسمح للمؤسسة لتحسين بيئتها الاتصالية مما ينعكس على عامل الرشد في اتخاذ القرار وضرورة تفعيل دور الاقتراحات والحوارات والاجتماعات كطريقة مثلى وفعالة في عملية اتخاذ القرار.

- الاهتمام أكثر بدور فرق وجماعات العمل في مساعدة تنفيذ القرارات الرشيدة.

# قائمة المصادر والمراجع



## أولاً / المصادر والمراجع باللغة العربية

### I / المصادر:

(1) المعجم العربي الاساسي .

### II / المراجع:

#### الكتب:

- (2) ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، مصر، 2005،
- (3) ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية مدخل النظم ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005،
- (4) إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ( د.ط) منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية 1443
- (5) إبراهيم محمد التركي: دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2003،
- (6) أبو الحسن أحمد ابن زكريا القزويني الرازي: معجم مقاييس اللغة، ج1، دار الجيل، بيروت، 1999،
- (7) احسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2005،
- (8) احمد الخطيب، ادارة المعرفة ونظم المعلزومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دمشق، 2004،
- (9) احمد العقدة، بعنوان " دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي " ، المملكة الاردنية الهاشمية، 1441هـ.
- (10) احمد عبد اللطيف ابو اسعد : الارشاد الزوجي الاسري، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان 2014،

- (11) احمد محمد المصري، الادارة الحديثة لاتصالات المعلومات، القرارات مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008،
- (12) اشكروفتا ماجي، استخدام المعلومات في صناعة القرارات لدى العاملين في العلاج الطبيعي، بريطانيا، سنة 1498.
- (13) ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، جامعة المنوفية، مصر، 2003،
- (14) جبران مسعود: قاموس الرائد معجم لغوي، رتبت مفرداته وفقا لحروفها الأولى، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ط7، 1992،
- (15) جمال الدين العويسات، الادارة وعملية اتخاذ لقرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003،
- (16) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي "مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2012،
- (17) حسن عماد مكايي وليلى السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية، اللبنانية، القاهرة، 1998،
- (18) حسين شفيق: مواقع التواصل الاجتماعي (أدوات ومصادر للتغطية الإعلامية)، دار الفكر والفن للطباعة والنشر، مدينة السادس من أكتوبر،
- (19) حسين شفيق: نظريات الإعلام وتطبيقاتها في دراسات الإعلام الجديد ومواقع التواصل الاجتماعي، دار الفكر والفن والطباعة والنشر والتوزيع، 2013،
- (20) حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي "مدخل لبناء المهارات البحثية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012،

- (21) خالد غسان يوسف المقدادي: ثورة الشبكات الاجتماعية، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،
- (22) خليل عبد الرحمان المعايطه: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر، الأردن، ط2، 2007،
- (23) خليل محمد حسن الشماح و خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، (دط)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009،
- (24) رشيد زرواني : مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2007،
- (25) سعيد محمد عثمان: الاستقرار الأسري وأثره على الفرد والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- (26) سناء الخولي: الاسرة والحياة العائلية، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، بيروت، 2003،
- (27) سوباترا بونماك، بعنوان " اثر نظم المعلومات الدارية ونظم المعلومات على كفاءة العمل الاداري، تايلاند، سنة 2007.
- (28) السيد أحمد الكردي، تنمية القرارات الإدارية(العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات بالمنظمة) د، ت .
- (29) السيد عبد العاطي وآخرون: الأسرة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، عمان، 2006،
- (30) سيغريستان - ف، الهوية في المؤسساتية، منتدى رجال العمال الاوبي الامريكي، درسدورف لمانيا، 2016،
- (31) عامر ابراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2009،
- (32) عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الاردن، 2008،

- (33) عبد الباري ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الادارة العلمية، ط1، مصر، 2003،
- (34) عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام الجديد في الصحافة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2011،
- (35) عبد الغفار حنفي، تنظيم ادارة الاعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999،
- (36) عبد الله ابراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة وعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012،
- (37) عزي الحسن : الاسرة ودورها في تنمية القيم الاجتماعية لدى الطفل في مرحلة الطفولة المتأخرة، د.م.ن، 2014 ،
- (38) عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحيم صالح: البحث العلمي "أسسه ومناهجه"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- (39) علي خليل شقرة: الإعلام الجديد (شبكات التواصل الاجتماعي)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،
- (40) علي عبد الرزاق جلبي: علم إجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج) ( د،ط) دار المعرفة الجامعة الإسكندرية 1999
- (41) علي عبد الرزاق جلبي، علم إجتماع التنظيم (مدخل التراث، و المشكلات و الموضوع و المنهج)، (د،ط) دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1444
- (42) علي غريبي، ابدديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، المطبعة Cirto Copy ، قسنطينة - الجزائر، 2006،
- (43) عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ط1،

- (44) عمار هلال: أبحاث ودراسات في تاريخ الجزائر المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1968،
- (45) عمر سعيد و آخرون مبادئ الإدارة الحديثة (د،ط) مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 1998.
- (46) فيروز مامي زرافة : الاسرة و الانحراف ( بين النظرية والتطبيق)، دار الايام للنشر و التوزيع، الاردن، 2015،.
- (47) كمال ابراهيم مرسى:العلاقة الزوجية والصحة النفسية في الاسلام و علم النفس ،دار القلم ،الكويت ،ط1 1991، ط2 1995،.
- (48) كمال خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والاعلام"التطور، الخصائص،النظريات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ط1 2011 ، ط2 2014 ،
- (49) ماجد عبد المهدي المساعدة و خالد عبد الوهاب الزبيديين و حسين عليا و على فلاح المناصير، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2013
- (50) مجد الدين الفيروز ابادي : القاموس المحيط " النظم السياسية " ، دار النهضة العربية، القاهرة،
- (51) مجد هاشم: تكنولوجيا الاتصال التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004،
- (52) محسن مخامرة و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ( دط)، مركز الكفاء الأردنيين، الأردن، 2000،
- (53) محمد الصيرفي، الاتصالات الادارية، مؤسسة حورس الدولية، ط2، مصر، 2006،
- (54) محمد أمين المصري: المجتمع الإسلامي، دار الأرقم، الكويت، د.س،
- (55) محمد عبد الفتاح محمد: ظواهر ومشكلات الأسرة والطفولة المعاصرة . منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009،
- (56) محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الاردن - عمان، ط2، 2010،

- (57) محمد غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992،
- (58) محمد فتحي عبد البادي، مقدمة في علم المعلومات، ط1، مكتبة غريب، القاهرة، 1984،
- (59) محمد فريد عزت: قاموس المصطلحات الاعلامية، دار مكتبة الهلال لنشر والتوزيع ، د ن س،
- (60) مركز الحرب الناعمة للدراسات: شبكات التواصل الاجتماعي (منصات للحرب الأمريكية الناعمة)، لبنان، 2012،
- (61) مصباح الصمد وصلاح صالح: موسوعة تاريخ الزواج، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، د.س،
- (62) معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003،
- (63) منال محمد الكردي وجمال ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، مصر، 2003،
- (64) منال هلال المزاهر: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012
- (65) المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم و الأسس و الوظائف ط1، دار الكتب الوطنية ليبيا، 2003
- (66) مهدي محمد القصاص: علم الاجتماع العائلي، كلية الآداب، جامعة المنصورة، 2008،
- (67) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003،
- (68) وائل مبارك خضر فضل الله: أثر الفايسبوك على المجتمع، فهرسة المكتبة الوطنية للنشر، السودان، ط1، 2011،
- (69) ياسر المنصور، رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الادارية في الوزارات اللاردنية، الاردن،

(70) يونس عبد العزيز المقدادي ويحي عبد الكريم حداد، مدخل الى علم الادارة (د . ط) ، دار زهران، عمان، الاردن، 1445،

### 1-المقالات، المجلات العلمية والمدونات:

(71) مزور بركو: التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية "الخصائص والسمات"، جملة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد 21-22، شتاء وربيع، جامعة باتنة، الجزائر، 2009،

(72) موسى احمد السعودي: اثر نظم المعلومات الادارية المحوية على اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، دراسة ميدانية المجلد 33 العدد 1، 2006،

### 2-الدراسات غير المنشورة:

أ- أطروحات الدكتوراه:

(73) بن طيفورة مصطفى: أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على الهوية الثقافية للشباب الجامعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإعلام والاتصال، جامعة مستغانم، وهران 2، 2016،

(74) عابدي لدمية: الاتصال الأسري في ظل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014،

ب- أطروحات الماجستير:

(75) حنان بن شعشوع الشهري: أثر استخدام شبكات التواصل الإلكترونية على العلاقات الاجتماعية (فايسبوك، تويتر، نموذجاً)، أطروحة مقدم لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2012،

76) سلطان خلف المطيري: شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتحقيق الأمن المجتمعي، أطروحة

ماجستير تخصص دراسات اقليمية ودولية، كلية العلوم الاستراتيجية ، جامعة نايف العربية للعلوم

الامنية، الرياض 2015،

77) العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة

دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن

متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراة تخصص ادارة اعمال كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013-2014،

78) العيد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقي والرقابة عليه في دراسة حالة في شركات (مطاحن

الحضنة، الجزائري للالمنيوم، ملبنة الاحضان، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول

على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

بوضياف بالمسيلة، 2005/2006،

79) فروي محمد رمضان، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الاداء في دراسة تطبيقية

على وزارة التربية والتعليم، مذكرة (غير منشورة) مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2004،

### 3-الملتقيات و المؤتمرات العلمية:

80) دهيمي زينب: ملتقونطني حول الاسرة والتحديات المعاصرة: عنوان المداخلة التغيير الاجتماعي

الاسرة الجزائرية دراسة مقارنة بين الاسرة الممتدة التقليدية والاسرة الحديثة، جامعة محمد خيضر ،

بسكرة، 2012.

#### 4-روابط الأنترنت:

81) <http://psi//hebahusseim.wordpress.com/2009/04/25> تاريخ الزيارة: 2018/02/03

على الساعة 12:00.

<https://www.nitrosystem.net>

82) <https://www.p.syco-d2-info//2017/04/20> تمت الزيارة يوم 2018/03/15. على

الساعة 15:00

83) جمع البيانات: تصنيفها وترميزها، فضاء التعليم العالي والبحث العلمي، شوهذ بتاريخ:

2018/04/19، بتوقيت 56:22، رابط المقال:

84) معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، . <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

زيارة الموقع يوم 2018-02-19، على الساعة 10:30.

85) مواقع الشبكات الاجتماعية، وطريقة عملها في <http://kmd.google.com/k85%> تاريخ

الزيارة 2018/02/07 على الساعة 10:30.

86) موضوع منوعات تقنية <http://mawdoo3.com> تاريخ الزيارة: 2018/02/03 على الساعة:

12:30.

#### ثانيا/ المراجع باللغة الاجنبية:

#### 1-المقالات، المجالات العلمية و المدونات:

87) management des système d'information, DUNOD, Paris, 2003, , Marie ;  
hélène delmond etautie

88) Robert R, Système d'information et management des orgénisation,  
vouibert Paris, september 2002 75.

الأملا حقا



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI - TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنمية موارد بشرية

## إستمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

**إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات المتعلقة**

**بالموارد البشرية**

دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

**إشراف الأستاذة:**

**داود بلقاسم** 

**من إعداد الطالب:**

**حفظ الله محمد** 

ملاحظة: في إطار انجاز مذكرة تخرج وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية موارد بشرية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة وتتعهد لكم بأن المعلومات المستقاة ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، هذا التزاما منا ونشكركم على حسن تعاونكم.

-المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  انثى

2- السن:

من 20 إلى 29  من 30 إلى 39  من 40 إلى 49   
أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- المستوى الوظيفي:

إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

5- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9  من 10 إلى 14   
من 15 إلى 19  أكثر من 20 سنة

- المحور الثاني: يساعد توفير المعلومات في ترشيد إتخاذ القرارات

6- هل تعتقد أن نظام المعلومات بمؤسستكم يعمل على :

- وصول المعلومات المناسبة للشخص المناسب و في الوقت المناسب

- توفير المعلومات اليومية والأنية

- نقيض تطلعات مؤسستكم

7- حسب رأيكم ماذا يعاب على المعلومة المتداولة في إطار نظام المعلومات داخل مؤسستكم؟

- عدم وضوح المعلومات

- إتصافها بالتحيز

- لا تتلأَم مع الغرض الذي أعدت لأجله

8- هل تعتقد أن المسؤول على إيصال المعلومة يؤثر على محتواها؟

نعم  لا

- في حالت الإجابة بنعم هل هذا التأثير يكون

بالحذف  بالإضافة  بالإثنين معا

9- هل أنت على علم بما يجري داخل مؤسستكم؟

نعم  لا  أحيانا

- إذا كانت الإجابة بأحيانا أو لا هل هذا يعود إلى :

- كتم المعلومات من قبل القادة والمشرفين

- غياب جهاز أو خلية للإعلام والاتصال في المؤسسة

- سوء سيران المعلومات

- عدم فعالية القناة أو الوسيلة الإعلامية المستعملة

- أخرى تذكر.....

10- هل تعتمد مؤسستكم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم  لا

11- ماهي الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات ؟

كتابيا  شفويا  الإثنين معا

المحور الثالث: يساهم التطور التكنولوجي في سرعة اتخاذ القرارات

12- هل تساعدك الأنترانات على إدراك المعلومة بالسرعة اللازمة ؟

نعم  لا

13- يساعدك الحاسوب في تحليل المعلومات في الوقت الملائم من خلال:

- البرامج المستخدمة الحديثة

- الاعتماد على الشبكات التي توفر أكبر قدر ممكن من المعارف

- سرعة ودقة التحليل

14- تمكنك الأنترنت من تحديد البدائل الممكنة بدقة في الوقت المناسب من خلال:

- سرعة وصول المعلومة

- دقة ووضوح المعلومة

- مدى صحة المعلومة

15- هل يمكنك الفاكس من اختيار البديل المناسب من السرعة المطلوبة؟

نعم  لا

16- يوفر لك الهاتف القدرة على إيصال المعلومة من خلال:

- وصول المعلومة في الوقت المناسب

- الاتصال المباشر مع الشخص المعني

- أخرى تذكر .....

17- هل يمكنك استعمال الحاسوب من إيضاح الأوامر المتعلقة بالقرارات؟

نعم  لا

18- هل يساعدك الفاكس على فهم المعلومات بدقة؟

نعم  لا

**المحور الرابع : يؤثر وضوح قنوات الاتصال على تنفيذ القرارات**

19- هل اتصالك المباشر للمرؤوسين يؤثر على أسلوب تنفيذك للقرارات ؟

نعم  لا

20- هل توفر لك الوسائل الاتصالية المستخدمة الحرية في تنفيذ القرارات؟

نعم  لا

21- هل تمنحك الإعلانات القدرة على شرح مضمون القرارات ؟

أحيانا

دائما

22- كيف يساعدك زملاؤك في تحديد الطريقة الأمثل في تنفيذ قراراتك من خلال

- العلاقات الشخصية

- الاجتماعات الرسمية

- الاقتراحات والحوارات

- أخرى تذكر.....

23- هل تؤثر جماعة العمل على التزامك بتنفيذ القرارات ؟

لا

نعم

24- كيف تساعدك عملية الاتصال في اتخاذ القرار في مؤسستكم ؟

- من خلال علاقات العمل الرسمية

- من خلال الاتصال المباشر

- من خلال التكنولوجيا المتاحة

- أخرى تذكر.....

25- هل تؤثر شبكة العلاقات الغير الرسمية الخاصة بك على تنفيذ القرارات

لا

نعم

- إذا كانت اجابتك بنعم فهل هذا يعود إلى:

- زملاء العمل

- الاجتماعات الغير الرسمية

- مواقع التواصل الاجتماعي

- أخرى تذكر.....

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي حيث إعتد الباحث لإختبار الفرضيات على عينة عشوائية طبقية حجمها 48 عاملا بمؤسسة إتصالات الجزائر، حيث إستخدم الباحث لجمع البيانات من الميدان الملاحظة والمقابلة والاستبيان ، حيث توصلت النتائج الى تغييب دور توفير المعلومات في ترشيد إتخاذ القرارات، و مساهمة التطور للتكنولوجي في عملية إتخاذ القرارات، بينما لم يجد الباحث تأثيرا لقنوات الإتصال على تنفيذ القرارات نتيجة عدم وضوحها.

**الكلمات المفتاحية:** المعلومات، نظم المعلومات، إتخاذ القرارات.

## Résumé:

Le but de cette étude était de connaître le rôle des systèmes d'information dans la prise de décision. L'approche descriptive était basée sur un test descriptif. Le chercheur s'est appuyé sur un échantillon descriptif de 48 travailleurs de la Fondation Etisalat Algérie. Le chercheur a utilisé la collecte de données à partir des champs d'observation, d'interview et de questionnaire. Les résultats ont conduit à l'absence du rôle de fournir des informations dans la rationalisation de la prise de décision, et la contribution du développement technologique dans le processus décisionnel, tandis que le chercheur n'a pas trouvé d'influence sur les canaux de communication sur la mise en œuvre des décisions par manque de clarté.

**Mots-clés:** information, systèmes d'information, prise de décision.

## Summary:

The aim of this study was to know the role of information systems in decision making. The descriptive approach was based on a descriptive test. The researcher relied on a descriptive sample of 48 workers in the Etisalat Algeria Foundation. The researcher used data collection from the observation, interview and questionnaire fields. The results have led to the absence of the role of providing information in the rationalization of decision making, and the contribution of technological development in the decision-making process, while the researcher did not find an influence on the channels of communication on the implementation of decisions due to lack of clarity.

**Key words:** information, information systems, decision making.