

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne démocratique populaire

Ministère de l'enseignement
supérieur et de la recherche
scientifique

Université aklimohandoulhadj-
bouira-

Tasdawitaklimuhandulhag- bouira

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

-البويرة-



جامعة البويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرار

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري-البويرة-

تحت إشراف الأستاذة:

نور الهدى حداد

من إعداد الطالبين:

دليلة الجيلط

فطيمة بلعش

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

-صبرينة عليان

- نور الهدى حداد

-كلثوم وهابي

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

نتقدم بخالص شكرنا وامتناننا إلى:

- الأستاذة الفاضلة حداد نور الهدى على توجيهاتها القيمة وأرائها النيرة التي ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي
- أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.
- عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري على ما قدموه لنا من مساعدات وتسهيلات لإتمام هذا العمل.
- وفي الأخير إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وكل أفراد أسرتنا وكل زملائنا الذين كان لهم وقع على هذا العمل.

الجياط دليّة و بلعّطش فطيمة

فهرس

المحتويات

كلمة شكر.

فهرس

قائمة الأشكال والجداول.

مقدمة.....ح-1

الفصل الأول: نظم المعلومات وعملية إتخاذ القرار من 1 إلى 23

تمهيد الفصل الاول.....

المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات03

المطلب الأول: عموميات حول نظم المعلومات.....03

المطلب الثاني: دورة حياة وتطوير نظم المعلومات.....09

المطلب الثالث: مكونات ووظائف نظم المعلومات.....13

المبحث الثاني: ماهية إتخاذ القرار.....15

المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار و أنواعه.....15

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار.....17

المطلب الثالث: عوائق ومشكلات إتخاذ القرار18

المبحث الثالث: مساهمة نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات.....19

المطلب الأول: قيمة المعلومة في إتخاذ القرار.....19

المطلب الثالث: العوامل التي تبرز الحاجة إلى نظام المعلومات لأساس إتخاذ القرار.....20

خلاصة الفصل الأول.....24

45 إلى 25	من 25 إلى 45	الفصل الثاني: مسهمة نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار.....
.....	تمهيد الفصل الثاني.....
27.....	المبحث الأول: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.....
27.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.....
29.....	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة.....
30.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
35.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
35.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
35.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
36.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
38.....	المبحث الثالث: نظام المعلومات وفعاليته في عملية إتخاذ القرار.....
38.....	المطلب الأول: العلاقة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة opgi.....
40.....	المطلب الثاني: طبيعة نظام المعلومات في مؤسسة opgi.....
43.....	المطلب الثالث: تحليل عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.....
46.....	خلاصة الفصل الثاني
48.....	خاتمة
52.....	قائمة المراجع
55.....	قائمة ملاحق

قائمة

الأشكال

والجداول

قائمة الجداول

صفحة	قائمة الجداول
من 38 إلى 40.	الجدول رقم (01): العلاقة بين الإدارة والعاملين في مؤسسة OPGI
من 40 إلى 42.	الجدول رقم (02): طبيعة نظام المعلومات في مؤسسة opgi
من 43 إلى 45.	الجدول رقم (03): تحليل عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة opgi

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال
06	الشكل رقم (01): وظائف معالجة المعاملات
12	الشكل رقم (02): دورة حياة وتطور نظم المعلومات
22	الشكل رقم (03): مراحل إتخاذ القرار وحل المشكلة
30	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة
34	الشكل رقم (05): مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة
37	الشكل رقم (06): التقسيم الثلاثي لفئات الإستجابة

مقدمة

مقدمة عامة:

نظم المعلومات هي أدت مهمة لإتخاذ القرارات لتكون صائبة وسليمة لذلك تزداد الحاجة لجمع البيانات ومعالجتها و إستخدام المعلومات بفعالية، وتعتبر المطلب الأساسي لنجاح المؤسسات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي أصبح يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة و المعقدة، والذي بات يفرض على معظم المؤسسات إستخدام المعلومات على مدار الساعة لإتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفها الإدارية المختلفة كالتخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة، وكذلك القرارات الوظيفية الجديدة التي تعكس محور نشاطها ومهامها الأساسية و لأجل ذلك أصبحت المعلومة إحدى الموارد الهامة في إدارة الأنشطة بالمؤسسات العصرية، وتعدد طرق معالجتها لهذا نجح وتطور المؤسسة مرهون بفعالية القرارات المتخذة، والتي تكون بدورها مرتبطة بمدى فعالية وكفاءة نظام معلوماتها.

كما ان الاهتمام بالموارد البشري الموجود في أي مؤسسة وإتجاهاته نحو نظام المعلومات أصبح يلعب دورا هاما في نجاح النظام أو فشله، وذلك تبعا للإتجاهات الإيجابية والسلبية التي يتخذها هذا المورد نحو النظام، ومنه فإن هذه الإتجاهات تؤثر بشكل جوهري في إستخدام نظام المعلومات فعاليته مما ينعكس على كفاءة عملية إتخاذ القرار مما له من دور فعال في عملية صنع القرار.

اولا : الاشكالية:

انطلاق من اهمية دور نظم المعلومات في تسهيل عملية إتخاذ القرارات و اعتبارها الاساس التي لا بد من توفرها في اي مؤسسة ، خاصة مع الانفتاح و في ظل المافسة و التغيرات في البيئة الخارجية، ومن اجل مواجهة التحديات و الحاجيات المتزايدة.

و انطلاقا من هنا يمكن ان نطرح السؤال الجوهري التالي :

- كيف تساهم نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرار داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

بالبويرة (opgi)؟

ومن هذه الإشكالية نقوم بطرح بعض التساؤلات الفرعية المرتبطة بها وتمثل فيما يلي:

- ماهي أهم عناصر نظم المعلومات؟

- ماهي أهم العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار؟

- ما هي الخصائص الرئيسية الواجب توفرها في المعلومة لإتخاذ القرار المناسب؟

ثانيا: فرضيات البحث:

لمعالجة موضوع البحث لدينا الفرضية الرئيسية التالية:

✓ نظم المعلومات تزيد من فعالية إتخاذ القرار.

ومن هنا نستخلص الفرضيات الفرعية التالية:

✓ تؤدي طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في مؤسسة opgi في إختيار البديل الامثل لاتخاذ القرار

✓ يقوم نظام المعلومات بتزويد الإدارة بمعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

✓ تتم عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة بأسلوب ديمقراطي.

ثالثا: أهداف البحث:

يهدف البحث الى :

- إبراز أهمية نظم المعلومات في إتخاذ القرار.

- معرفة كيفية إتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة.

- تحديد أسلوب إتخاذ القرار داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

- فهم العلاقة بين إستخدام نظم المعلومات وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة.

رابعاً: أهمية موضوع البحث:

تتمحور أهمية الدراسة في:

- أهمية نظم المعلومات في ظل التغيرات البيئية المستمرة.

- معرفة دور وأهمية نظم المعلومات.

- محاولة التعرف على مدى تطبيق نظم المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- لفت إنتباه مديري ديوان الترقية والتسيير العقاري لأهمية نظم المعلومات في الإدارة.

خامساً: منهج البحث:

تم إختيار نوع المنهج المتبع حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة وبعد إختيار الفرضيات المقترحة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال العرض النظري لمختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع بالإعتماد على المسح المكتبي من أجل جمع المعلومات الثانوية المتعلقة بموضوع نظم المعلومات وعملية إتخاذ القرار، تم عرض مختلف الأفكار والأراء لمعالجة كل النواحي المتعلقة بموضوع البحث.

بعد الإنتهاء من بناء الجانب النظري، ونظراً لما يتميز به أسلوب دراسة حالة من القدرة على إتاحة المجال بشكل أفضل أمام الباحث لإستعراض كافة جوانب الموضوع ودراستنا على أرض الواقع العملي، وبغية إسقاط ما جاء في

الفصول النظرية على واقع مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، تم الإعتماد على ادوات الدراسة في توزيع الإستبيان وتحليلها والقيام بالمقابلات مع متخذي القرارات في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

سادسا: حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في اطار حدود زمنية و مكانية و بشرية معينة كما يلي:

- 1 - الحدود الزمنية: تستلزم اي دراسة فترة زمنية لاجرائها، و التي تتحدد حسب طبيعة الموضوع و قدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، و في هذه الدراسة تم تحديد الفترة الزمنية ابتداء من مارس 2019 الى غاية جوان 2019.

- 2 - الحدود المكانية: بهدف التعرف على دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار، و لتحقيق هذه الدراسة اخترنا ديوان الترقية و التسيير العقاري مقرها بولاية البويرة.

- 3 - الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الاداريين بالمؤسسة و الذين يحملون مستوى وظيفي : المدراء و اعوان التحكم و متخذي القرار.

سابعا: الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: مقدمة هذه الدراسة من قبل الباحث "مزغني بلقاسم " بعنوان " نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار". وهي دراسة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص نظم المعلومات و مراقبة التسيير، و قد تم مناقشتها في 30 جوان 2014 .

- 1 - مشكلة الدراسة: تناولت هذه الدراسة تقييم مدى استخدام نظام المعلومات في المؤسسة و معرفة دوره في اتخاذ القرار، وقد تعرضت للمفاهيم التالية: النظام، نظام المعلومات، اتخاذ القرار، سمع القرار، القرار .

وتمحورت اشكالية الدراسة حول تساؤل الرئيسي مفاده :



الى اي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة في مؤسسة

اتصالات الجزائر فرع الوادي؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الاسئلة الفرعية التالية:

1 - لماذا يتم استخدام نظام المعلومات بالمؤسسة؟

2 - ما هي استراتيجيات اتخاذ القرار و ماهي العوامل المؤثرة فيه ؟

3 - الى اي مدى يتم اعتماد نظام المعلومات في المؤسسات الاقتصادية؟

2 - نتائج الدراسة: من اهم النتائج و التوصيات التي خلصت لهذه الدراسة تتمثل في : توسيع نطاق

استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لتشمل جميع فروع و اقسامها من اجل زيادة فعاليتها و

الحصول على النتائج المرجوة، التحديث المستمر لبرامج نظم المعلومات المستخدمة لمسايرة التطورات،

اعطاء اهمية اكبر لبرامج محاربة الفيروسات و الذي يمثل اكبر عائق يواجه البرامج المستخدمة و هذا

لتفادي المشاكل و التوعية لاهمية هذه البرامج.

الدراسة الثانية : قامت بهذه الدراسة الباحثة " مراحمة نوال " بعنوان " نظام المعلومات و علاقته باتخاذ القرار في

تسيير الموارد البشرية " و هي دراسة ميدانية بمؤسسة تعاقدية جنوب الجافة بأم البواقي و هي مكملة لنيل شهادة

الماستر قسم العلوم الاجتماعية، تم مناقشة هذه الدراسة 2012/2011

1 - مشكلة الدراسة : تحاول هذه الدراسة الوقوف على معرفة مدى توفر نظام المعلومات يساعد اتخاذ

القرار في تسيير الموارد البشرية، متعرضة للمفاهيم التالية: نظام المعلومات، اتخاذ القرار، تسيير الموارد

البشرية.

ان اشكالياتها فقد تمحورت في التساؤل الرئيسي التالي :

هل توفر المعلومات داخل المنظمة له علاقة في تحسين عملية اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية؟

2 - نتائج و توصيات الدراسة :

- ضرورة السعي وراء مواكبة التطور التكنولوجي.
- زيادة اعتماد الاساليب الكمية لاتخاذ القرار ضمن نظام المعلومات لزيادة سرعة ودقة و كفاءة القرارات.
- القيام بجملات تحسيسية و توعية، و ايام دراسية لتعريف مستخدمي النظام باهمية تكنولوجيا المعلومات التي يوفرها النظام في تسهيل عمليات الادارة و زيادة فعاليات القرارات .

ثامنا: هيكل البحث:

وقد قسمت هذه الدراسة إلى فصلين:

يتناول الفصل الأول: تمهيد الفصل ونظم المعلومات وعملية إتخاذ القرار الذي يحتوي على المبحث الأول نظم المعلومات والذي بدوره يتفرع إلى ثلاث مطالب وهي مطلب ماهية نظم المعلومات، ومطلب دورة حياة وتطوير نظم المعلومات، ومطلب مكونات ووظائف نظم المعلومات.

أما المبحث الثاني: إتخاذ القرار ويحتوي أيضا على ثلاث مطالب، مطلب إتخاذ القرار وأنواعه ومطلب العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار، ومطلب عوائق ومشكلات إتخاذ القرار.

وأخيرا المبحث الثالث: مساهمة نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرار والمتضمن ثلاث مطالب، مطلب نظم المعلومات ومراحل إتخاذ القرار، والمطلب الثاني العوامل التي تبرز الحاجة إلى نظام المعلومات كأساس لإتخاذ القرار.

أما الفصل الثاني والذي هو مساهمة نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار وهو أيضا يحتوي على تمهيد وثلاث مباحث ولكل مبحث ثلاث مطالب فالمبحث الأول يخص مؤسسة ديوان الترقية والتسير العقاري حيث يتم

تعريفها وذكر مهامها و أهدافها وهيكلها التنظيمي في المطلب الثالث، أما المبحث الثاني: منهجية الدراسة

فيتضمن مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة، و أخيرا المبحث الثالث نظام

المعلومات و فعاليته في عملية إتخاذ القرار، يتضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول يبين العلاقة بين الإدارة والعاملين

بالمؤسسة و المطلب الثاني يوضح طبيعة نظام المعلومات في المؤسسة أما المطلب الثالث و الأخير، عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الفصل

الأول

تمهيد الفصل الاول:

تمثل المعلومات عنصرا حيويا في حياة المؤسسات بشكل عام، واقتصاديا بشكل خاص، إذ أنها تمثل موردا هاما يعتمد عليه في مجابهة ظروف المنافسة، فمحيط المؤسسة يتسم بالتغير السريع والمستمر، وقصد مواكبة هذا التغير كان لزاما على المؤسسة أن يتوافر لديها نظام يمكن من خلاله توفير ما تحتاجه عملياتها من معلومات، حيث تسهم نظم المعلومات على العموم في زيادة امكانيات المؤسسة في التعامل مع البيانات ومعالجتها وتدعيم عمليات صنع واتخاذ القرار، من خلال تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

حيث يتناول هذا الفصل على ثلاث مباحث المبحث الاول يتمثل في ماهية نظم المعلومات والذي يتفرع الى ثلاث مطالب فالمطلب الاول يحتوي على عموميات نظم المعلومات والمطلب الثاني دور حياة وتطوير نظم المعلومات والمطلب الثالث مكونات ووظائف نظم المعلومات اما المبحث فيحتوي على ماهية عملية اتخاذ القرار. المطلب الثاني العوامل الماثرة في عملية اتخاذ القرار المطلب الثالث عواقب ومشكلات عملية اتخاذ القرار واخيرا مساهمة نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار والذي يحتوي على المطلب الاول نظم المعلومات ومراحل اتخاذ القرار والمطلب الثاني العوامل التي تبرز الحاجة الى نظام المعلومات كاساس لاتخاذ القرار.

المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئة الأعمال، إلى زيادة تبني نظم المعلومات بإعتبارها وسيلة أساسية وضرورية في بقاء المؤسسات وإستمرارها، فهذه النظم تعتبر كنتيجة للتطورات التكنولوجية الحاصلة والتي أفرزت العديد من الأنظمة، التي تساهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمات.

المطلب الأول: عموميا حول نظم المعلومات

1 - مفهوم نظم المعلومات:

لنستطيع فهم نظم المعلومات يجب تفكيك هذا المصطلح إلى عنصرين أساسيين هما: النظم (systems) والمعلومات (informations) ومن ثم إعطاء مفهوم واضح له.

-النظام (النظم) (system): هو مجموعة من العناصر المترابطة والمكونة من عنصرين أو أكثر مع وجود علاقة تربط بينهما تتفاعل مع بعضها البعض، بغرض تحقيق هدف مشترك.¹
ويعرف أيضا أنه مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة.²

-أما المعلومات (informations): فهي تعرف بأنها البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستعملها.³

وهي أيضا عبارة عن بيانات منسقة ومنظمة ومرتبعة، والتي تفيده الجهة التي تمتلكها الإدارة لإتخاذ قرار معين.⁴
ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن نظم المعلومات أو نظام المعلومات هو عبارة عن آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة وإسترجاع معلومات مخزنة في ملفات، بصورة يديوية أو ميكانيكية سابقا وإلكترونية حاليا، إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة الموجودة أصلا في النظام بعد معالجتها.⁵
كما يعرف بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة مع بعضها البعض، تقوم بجمع ومعالجة وحفظ وتوزيع وبث المعلومات من أجل المساعدة في عمليات إتخاذ القرارات من قبل الإدارة، كما يساعد الإدارة في كل الوظائف الإدارية كالتنسيق والتحكم والتحفيز والتنظيم وغيرها.⁶

¹ علاء عبد الرازق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص204.

² أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة، 1، 2006، ص23.

³ محمد نور برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2010، ص30.

محمد مصطفى الفشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، مبادئ ومهارات ووظائف، الطبعة 2، دار الأمل للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص454⁴

⁵ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان

الأردن، الطبعة 2005، 13، ص38

⁶ الطيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة التغيير و الإستراتيجيات للمدراء المحاضرين، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان 2011، ص38.

ويعرف أيضا أنه نظام مهمته تسيير المعلومات العملياتية والقراراتية وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف ممثلي المؤسسة وبذلك نظم المعلومات يساعد على توصيل المعلومة إلى مركز المؤسسة.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نظم المعلومات هي عبارة عن نظام مكون من عناصر متكاملة فيما بينها، والتي تقوم بتحويل البيانات إلى معلومات ذات كفاءة وفعالية من أجل المساهمة في إتخاذ القرارات المناسبة.

2 - خصائص نظم المعلومات:

تتمثل خصائص نظام المعلومات في:

- 1 - تحقيق الكفاءة والفعالية: إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وبتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في إتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية عالية، مما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.
- 2 - المرونة والديناميكية: بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات والتصميمات اللازمة على النظام كلما إقتضى الأمر ذلك بهدف مواجهة الإحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.
- 3 - التكامل بين عناصر النظام: هذا يعني أن نظام المعلومات وحدة واحدة متكاملة ومتماسكة الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية.
- 4 - تحديد التغيرات البيئية: ويكون ذلك من خلال عملية التردد واليقظة المستمرة لمساعدة المنظمة على إتخاذ القرارات التي تمكنها من إستغلال الفرص المتاحة، وفي نفس الوقت تجنب العراقيل والتهديدات الخارجية.
- 5 - التواصل: حيث يعتبر نظام المعلومات المنظمة شبكة إتصال داخلية تتضمن ربط جميع الأقسام والمصالح ببعضها البعض، وخارجية تسمح بتسهيل عملية الإتصال مع كل المتعاملين مع المنظمة.²

3 - أهداف نظام المعلومات:

تتمثل أهداف نظام المعلومات فيما يلي:

- 1- ربط النظم الفرعية معا في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة.
- 2- المساعدة في ربط الأهداف العديدة التي تتواجد في المؤسسة وتوجيهها جميعاً نحو تحقيق الأهداف العامة الشاملة

¹ Chibauti fadila et cherfer dahbia, système d'information et son rôle au sein de l'entreprise- cas pratique : les moulins de la soummam mémoire de fin de sycle, en vue de là l'obtention du diplôme de master sociologie du travail et de ressources humaines, uni béjaia

*اليقظة: هي عملية منظمة من بحث وتحليل وإنتقاء للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة

الشيخ ولد محمد، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المورتانية للألبان، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2010، ص211، 212.

- 3-ت-سهل عمليات إتخاذ القرارات على كافة نوعيات ومستويات عن طريق توفير المعلومات المنتقاة والملائمة في الشكل السليم والتوقيت الصحيح.
- 4-توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة.
- 5-تبسيط سبل وأساليب إعداد تقارير على كافة أنواعها.¹
- 6-تسهيل عملية الحصول على المعلومات وتحقيق الكفاءة في إستخدامها للوصول إلى قرارات مناسبة.
- 7-يساهم في توصيل المعلومات إلى المستخدمين في الوقت المناسب.

4 - أنواع نظام المعلومات:

من بين أنواع نظام المعلومات نجد:

1)نظم تشغيل البيانات (نظم معالجة البيانات) transactoin processing systems (TPS)

- يهدف هذا النوع من النظم إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية والتي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل الأجور، نظم الحجز الفندقية.² ويتميز هذا النوع من النظم ببعض السمات فيما يلي:
- التشغيل المجدول للحاسب الآلي.
 - التركيز على البيانات وتخزينها ومعالجتها وتدققها عبر المستويات التشغيلية في المؤسسات.
 - تكامل الملفات المرتبطة بأراء عمال معين.
 - إخراج تقارير تلخيص تقدم لإدارة المنظمة.³

أ - وظائف معالجة المعاملات:

يقوم نظام معالجة المعاملات بتنفيذ مجموعة وظائف النظام الرئيسية الموضحة في الشكل التالي:

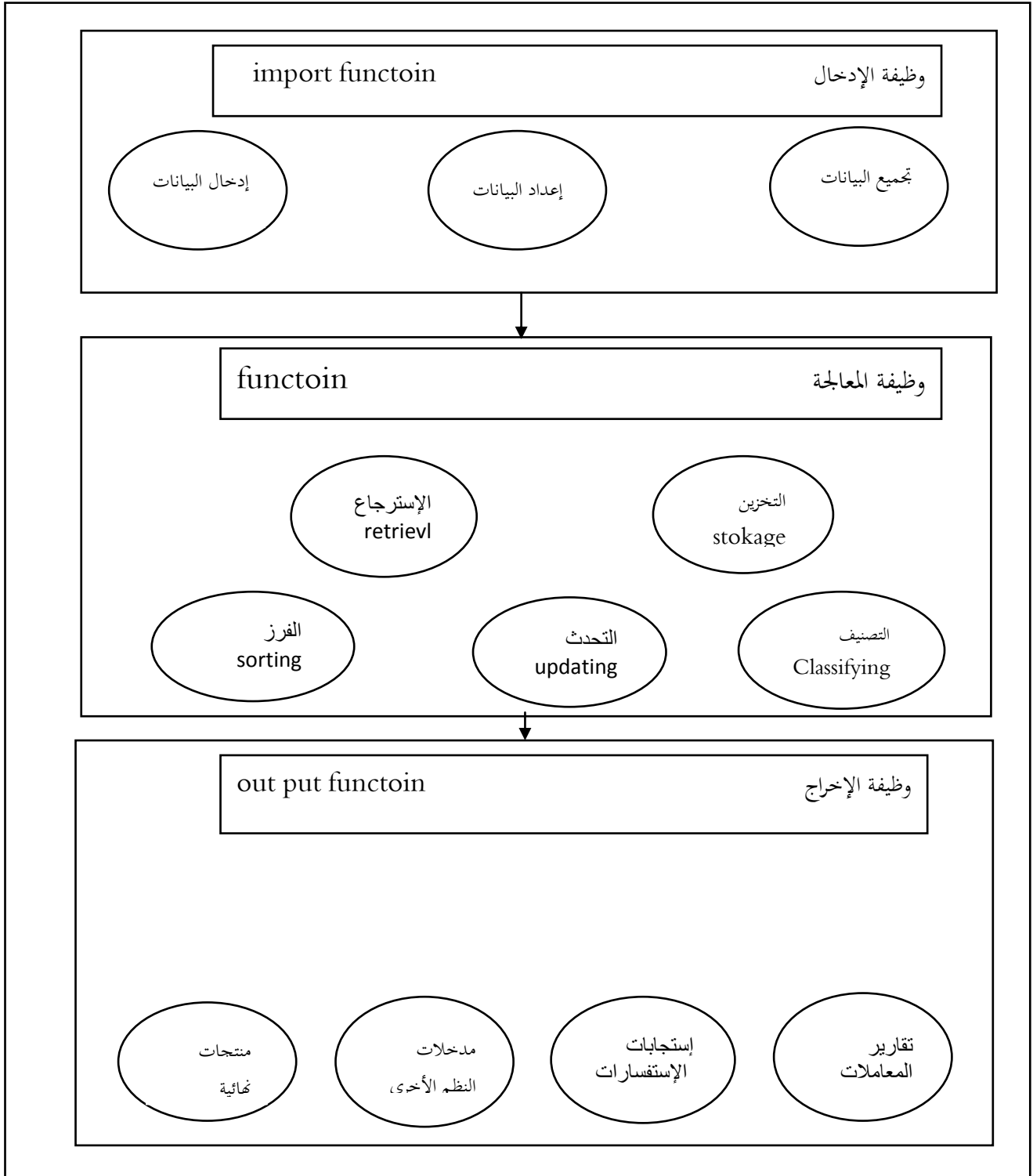
¹ محمد الصريفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2009، ص، 196.

² أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

الفصل الأول: نظم المعلومات و عملية إتخاذ القرار

الشكل رقم (01): وظائف معالجة المعاملات



المصدر: أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، الطبعة 1، 2006، ص 253

2) نظم المعلومات الإدارية: managemet informat system

يعرف نظم المعلومات الإدارية بأنه مجموعة من المكونات تشمل كل من ال إجراءات (procedurs) أسلوب تنفيذ نشاط معين) والأفراد people والبيانات data، وقواعد البيانات data boxe والبرمجيات والأجهزة harde ware soft ware وشبكات الإتصال networks، وتهدف إلى إنتاج معلومات مفيد للمستخدم من أجل قيام المنظمة بالأعمال بسرعة ودقة وكذلك إتخاذ القرارات الصائبة اللازمة لتحسين أدائها والوصول إلى أهدافها الأساسية.¹

أ - وظائف نظم المعلومات الإدارية:

ومن بين وظائفه نجد:

- 1- إستقبال البيانات وإدخالها إلى قواعد البيانات في النظام ويمكن أن تأتي هذه البيانات من مصادر داخلية أو مصادر خارجية.
- 2- إعداد التعليمات أو الإجراءات الخاصة بمعالجة البيانات.
- 3- معالجة البيانات وتلخيص المعلومات الناتجة عن عمليات المعالجة وتبويبها وتحليلها للحصول على التقارير المطلوبة وإيصالها للجهات المعنية.
- 4- بناء النماذج الرياضية والمنطقية لمساعدة المنظمة في التخطيط والبحث والتطوير والمنافسة.²

3) نظم دعم القرارات: decisoin support systems

يعرف نظم دعم القرارات بأنه نظام حاسوبي للجمع بين البيانات والنماذج التحليلية المعقدة وبرمجيات الحوار من أجل دعم عملية إتخاذ القرارات المبرمجة والشبه مبرمجة.³ ويقوم هذا النظام على أساس إعطاء المستخدم النهائي أدوات مفيدة للتحليل، إذ يمكنه دمج عدة نماذج مختلفة لتكوين نماذج متكاملة، وكذلك برامج إدارة وإنتاج الحوار التي تمكن المستخدم من التفاعل مع النظام ويعمل هذا النظام على تقديم الدعم المباشر للإدارة الوسطى والعليا.⁴

أ - وظائف نظم دعم القرارات.

تتمثل ووظائف نظم دعم القرارات فيما يلي:

* يساهم في تحسين جودة كفاءة وفعالية القرارات في المنظمة.

* تعمل نظم دعم القرارات على نضرب وتوزيع قدراتها في معالجة البيانات ونمذجة المشكلات ومزج الحلول

¹ محمد نولر برهان، مرجع سبق ذكره ص12

² نفس المرجع السابق ص16

ساطوح مهدية عيشاوي سهيلة: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 30-9-2015

³ <http://hrdiscussoincom1.30>

⁴ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري- دار حامد للنشر و التوزيع- ط3 -2010 ص15.

*تستخدم هي من قبل الإدارة العليا وكذا من قبل المديرين في الإدارة الوسطى وفي مختلف المجالات الوظيفية ولدعم قراراتهم في هذه المستويات.

*تقوم بتعديل الافتراضات وتحقيق فهم أفضل للمشكلة ومسببها.¹

4) النظم الخبيرة: expert system

هو عبارة عن برنامج حاسوبي مصمم بنمذجة قدرة التغيير في مجال معرفي ما ويقوم النظام أخيرا بإستقطاب وتخزين المعرفة الخاصة بمجال علمي ما، ثم إستخدامها لدعم القرارات الهيكلية والغير هيكلية والشبه مهيكلة.²

أ - وظائف النظم الخبيرة:

من وظائف النظم الخبيرة ما يلي:

- 1- تكامل أداء الخبراء المتعددين.
- 2- إنشاء قاعدة معرفية عن طريق إكتساب المعرفة من الخبراء أو من المصادر الموثوقة.
- 3- تحتفظ بالخبرات النادرة.
- 4- تقوم بتعزيز وتطوير القدرة على حل المشكلات.
- 5- تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات الغير روتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطوتها.³

5) نظم تجهيز المكاتب أليا:

تعد هذه النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن إستخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب وتجهيز المكاتب أليا، ويشمل كل من أنواع نظم الاتصالات الرسمية والغير رسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة والغير مكتوبة من شخص لأخر سواء داخل أو خارج المنظمة ومن أمثلة الأجهزة المستخدمة في تجهيز المكاتب أليا: معالج الكلمات، البريد الإلكتروني والبريد الصوتي.⁴

أ - وظائف نظم تجهيز المكاتب أليا:

ومن أهم وظائفه نجد:

- 1 - يعمل على توصيل المعلومات المكتوبة والغير مكتوبة من شخص لأخر، داخل وخارج المنظمة.
- 2 - يجعل المدير مرتبط مع الأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة بأكثر من وسيلة إتصال.
- 3 - يعمل على إنجاز العمل بسرعة وبدقة.
- 4 - يعمل على تنظيم إنسياب المعلومات بشكل منظم.

¹ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ص68.

² علاء عبد الرازق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص284.

³ الشيخ ولد محمد، مرجع سبق ذكره، ص113.

⁴ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص12.

المطلب الثاني: دورة حياة وتطور نظم المعلومات.

يمر نظام المعلومات بعدة مراحل أساسية حتى يصبح نظاما قابلا للتطبيق، إلا أن النظام مر بعدة تطورات فرضتها عليه مجموعة من التغيرات البيئية والتكنولوجية.

1- دورة حياة نظم المعلومات:

دورة حياة نظم المعلومات هو مصطلح يعني تلك الإجراءات التي تتم في المنظمة خطوة بخطوة وبشكل مناسب، من خلال تحليل وتصميم المعلومات فيها ومهما كان عدد الأفراد يعملون في تلك المنظمة. وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

preliminary investigato	✓ التحريات الأولية
system analysi	✓ تحليل النظام
system design	✓ تصميم النظام
System development	✓ تطوير النظام
System implementatoin	✓ تنفيذ النظام
	✓ إدامة النظام

1-مرحلة تحديد المشكلة (التحريات الأولية):

تتجسد هذه المرحلة في الخطوات التالية:

- تخطيط نظام المعلومات الذي يعتبر جزء من عملية التخطيط الشاملة في المؤسسة.
- *دراسة الجدوى لأن عملية تطوير نظام معلومات رئيسي، يمكن أن يكون مكلف بشكل كبير ولذلك لا بد من دراسة جدوى النظام المفتوح وهنا تستخدم أساليب مختلفة لجمع البيانات والحقائق مثل المقابلات الشخصية، المراقبة والملاحظة والاستبيان وما إلى ذلك يمكن تقسيم دراسة الجدوى إلى:
 - *الجدوى التنظيمية: وتعني ما مدى قدرة النظام المفتوح على دعم أهداف المؤسسة لنظام المعلومات.
 - *الجدوى الاقتصادية: وذلك من خلال الفوائد المتوقعة التي تشمل توفير الكلفة وزيادة الأرباح وعوائد أكبر من تكلفة النظام.

*الجدوى الفنية: وذلك من خلال معرفة الماديات والبرمجيات القادرة على تلبية إحتياجات النظام المقترح، وإمكانية شرائها وتطويرها في المؤسسة.¹

2-مرحلة تحليل وتصميم النظام:

*دراسة الجدوى هي عملية جمع المعلومات عن المشروع المقترح، ثم تحليله من أجل معرفة إمكانية تنفيذه على أرض الواقع، وكذلك العمل على الحد من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع و الحصول على أعلى ربحية ممكنة.

الفصل الأول: نظم المعلومات و عملية إتخاذ القرار

هذه المرحلة تتطلب أداء عدد من الفعاليات الأساسية هي تحليل النظام، فنفس الأساليب لجمع البيانات والحقائق تستخدم، مضافا إليها أساليب ووسائل أخرى، ويتضمن التحليل دراسات كما يلي:

- الإحتياجات المعلوماتية للمؤسسة.
 - الفعاليات والمصادر والمنتجات للنظام المالي والمستقبلي.
 - قدرات النظام المطلوبة لتلبية الإحتياجات المعلوماتية للمستخدمين.¹
- إن النتائج النهائية لتحليل النظام هي مجموعة من متطلبات النظام، وفي المشاريع الكبيرة التي يتم تطويرها يأخذ من الإنتاج صيغة تقرير متطلبات ويشمل:

- **تحليل البيئة التنظيمية** : هي الخطوة الأولى في تحليل النظم وتهتم بتحسين المعلومات وهيكلها الإداري وأفرادها ونشاطها المهنية ونظم معلوماتها الحالية.
- **تصميم النظام الجديد على أساس تحليل النظام الحالي** : قبل تصميم النظام الجديد يجب دراسة النظام الذي سيطور او يستبدل ويجب معرفة كيف نستخدم موارد النظام، وهذا لتحقيق نظام المعلومات، وهي إدخال والمعالجة والإخراج، وتشمل مرحلة التصميم (التصميم العام والتصميم المادي)، وتطلق تسمية التصميم التفصيلي للنظام.²
- **مرحلة تطوير النظام** : في هذه المرحلة يقوم محلل النظام ومصممه في المنظمة بالتحول نحو النظام الجديد حيث يشتمل هذا التحول جميع مفاصل الأجهزة والمكونات المادية، البرمجيات والملفات كذلك تدريب المستخدمين من العاملين في المؤسسة.³
- **مرحلة التنفيذ** : تتضمن هذه المرحلة شراء المكونات المادية، وكذلك يشمل تعليم تدريب وتأهيل المستخدمين النهائيين والمتخصصين الذين يشغلون النظام الجديد.⁴
- **مرحلة إدامة وحفظ النظام** : في دورة حياة نظام المعلومات تأتي هذه المرحلة السادسة والأخيرة المتعلقة بإدامة وحفظ النظام، وفي هذه الأخيرة يقوم المحلل والمصمم للنظام بالمؤسسة بالضبط والتعديل والتحسين والتطور للزمن الجديد، عن طريق القيام بالتدقيق الدوري ومن ثم القيام بالتغيرات المطلوبة إذ لزم الأمر مبنية على البيئة والظروف الجديدة للنظام.

أميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية مستشفى ابن سينا، أم البواقي، ماستر، تنمية وتسير الموارد البشرية، العلوم الاجتماعية،

¹ كلية الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 37.

² مراحمة نوال، نظام المعلومات، ودوره في إتخاذ القرار، ماستر، جامعة قاصدي مراح، 2012.

³ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 69

⁴ مراحمة نوال، مرجع سبق ذكره، ص 49.

2- تطوير نظام المعلومات:

لكل نظام معلومات دورة حياة محددة وتكون عملية تطوير هذا النظام نشاط مستمر وتشمل دورة تطوير النظام عدة أعمال بداية من تخطيط النظام إلى غاية تنفيذ النظام حيث ظهر نظام المعلومات لأول مرة بداية الستينات 1920، وقد كانت هذه النظم مبنية على إستخدام الحاسب الآلي، فقد أصبح يعتبر كأحد مستلزمات ونواتج النظام البيروقراطية، فكانت المعلومات عبارة عن كميات ضخمة من الأوراق ويمكن أن تعرقل أداء المنظمة.

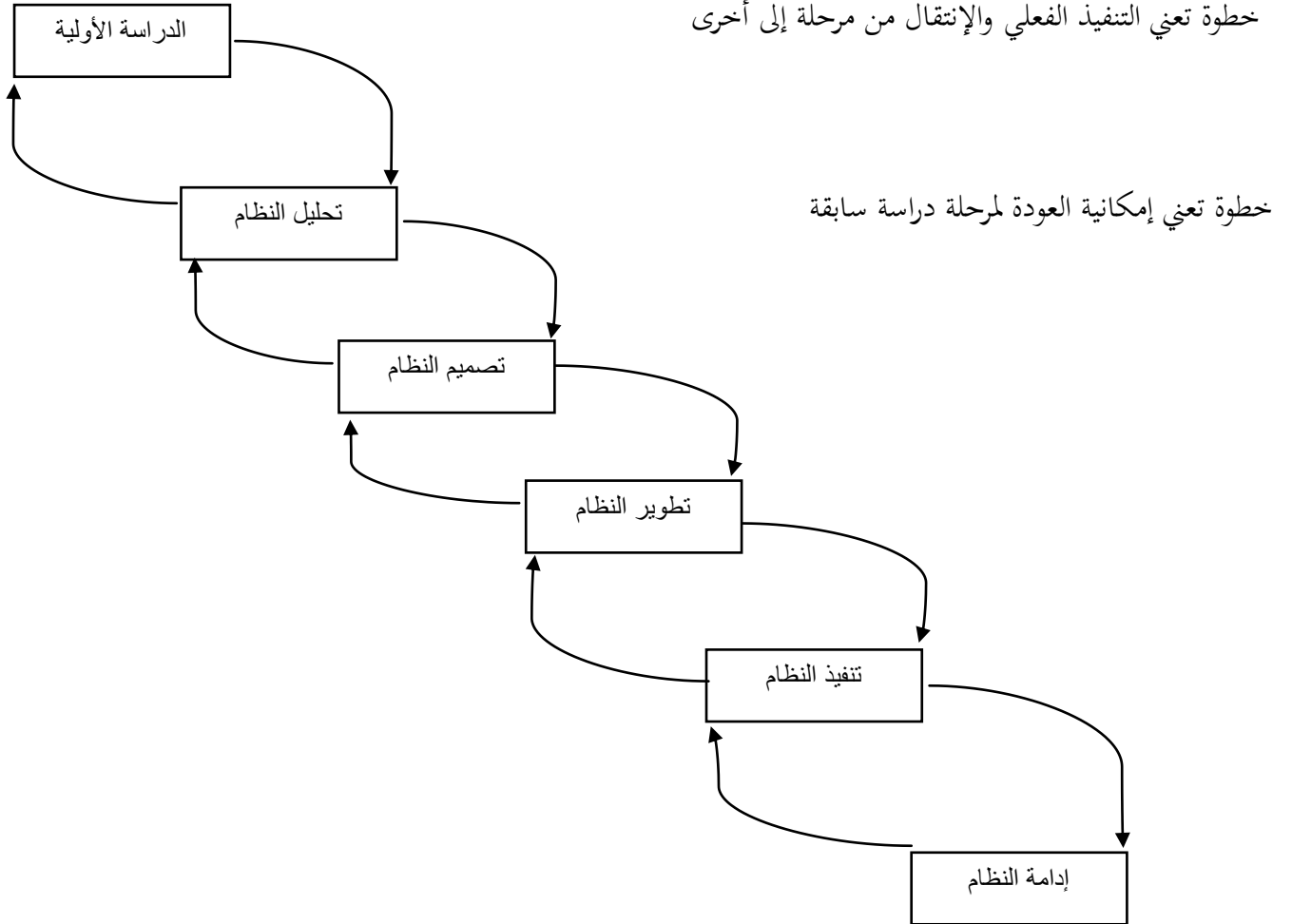
وتعتبر الآلات الحاسبة الإلكترونية هي أول نظم المعلومات التي ظهرت في الخمسينات والتي كان غرضها تخفيض تكاليف التعامل مع الأوراق والمستندات.

حيث عرفت نظم المعلومات المساعدة في الستينات باسم نظم المعلومات الإدارية التي أعتبرت نظم المعلومات مصنعا لإنتاج المعلومات وتوفيرها بشكل تقارير دورية، أما خلال السبعينات وأوائل الثمانينات فأصبح ينظر للمعلومات كأداة جيدة للرقابة على أعمال المنظمات وإدارة للمساندة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية حيث عرفت باسم: نظم دعم القرار ونظم دعم الإدارة العليا، وكان غرضها تحسين زيادة سرعة عمليات صنع القرارات الإدارية وحل المشكلات المتنوعة التي تواجه المنظمات.

أما في سنوات التسعينات فأصبح ينظر للمعلومات بإعتبارها مورداً إستراتيجيا ووسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات، وأداة إستراتيجية للدفاع عن المنظمة والتغلب على المنافسة الخارجية. فالمعلومات يمكن أن تحقق للمنظمات مزايا تنافسية، من خلال قدرتها على تخفيض التكاليف وتحقيق التوزيع في المنتجات وتمكين الإدارة من إتخاذ القرارات التي تعوق دخول منافسين جدد إلى السوق وإيجاد علاقات فعالة من الموردين، ولقد أدى هذا المفهوم إلى ظهور نظام معلومات جديدة، تعرف باسم النظم الإستراتيجية وغرضها التأكد من بقاء وإزدهار المنظمة في المستقبل القريب.¹

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 216-219.

ويكمن إختصار دورة حياة وتطوير نظم المعلومات في الشكل التالي:
الشكل رقم(02): دورة حياة وتطوير نظم المعلومات.



المصدر: زمير منعم، الفيومي محمد، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، الشركة العربية المتحدة للنشر و التوزيع القاهرة،

الطبعة 1، 2013، ص450.

المطلب الثالث: مكونات نظم المعلومات

يتكون نظام المعلومات من عدة موارد أساسية تجعل منه نظاما متكاملًا ووجود هذه الموارد تساعد النظام في أداء وظائف اللازمة بكفاءة عالية.

1-مكونات نظام المعلومات:

يحتوي نظام المعلومات على أربعة موارد أساسية وهي:

-**الموارد المادية:** ويشمل جميع المعدات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات مثل: الحواسيب والآلات الحاسبة ومختلف دعائم المعلومات من الأوراق والأقراص المغناطيسية.

-**البرمجيات:** إن أنظمة المعلومات تقوم على إستعمال أجهزة الإعلام الآلي ولهذا من الضروري إدماج وإستعمال البرامج فهذه الأخيرة هي الصورة الأتوماتيكية لمعالجة المعلومات التي تتضمن سير البرامج، أو بمعنى أدق برامج التشغيل ويرتبط وجودها فقط بحضور أجهزة الإعلام الآلي.

-**الموارد البشرية (الأفراد):** هناك حاجة للأفراد لتشغيل جميع أنظمة المعلومات وهذا المورد يتكون من الإختصاصيين والمستخدمين النهائيين.

ويقصد بالإختصاصيين الأفراد الذين يخلون ويصممون ويشغلون نظام المعلومات ويتكونون من: محلي الأنظمة والبرمجيين، ومشغلي الحاسوب.

ويقوم محلي النظام بتصميم النظام بالإستناد إلى الإحتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين ويقوم البرمجيين بإعداد برامج الحاسوب بناء على المواصفات التي يقدمها محلي النظام، ويقوم مشغلو الحاسوب بتشغيل الحواسيب، أما المستخدمين النهائيين هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات، ويمكن أن يكونوا المدراء او المحاسبين أو المهندسين وأكثرها من مستخدمين نهائيين بأنظمة المعلومات.

4-**البيانات:** وهي أكثر الموارد الخام لنظم المعلومات، فإن مفهوم البيانات قد تم توسعته من قبل المدراء و الإختصاصيين في أنظمة المعلومات، حيث أن البيانات يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة كالأرقام و الحروف و الرموز.¹

2-وظائف نظام المعلومات:

بشكل عام يمكن أن نصف وظائف نظم المعلومات فيما يلي:

-**وظيفة إدخال البيانات:** يقوم نظام المعلومات بتجميع وإعداد البيانات من مصادر مختلفة، وذلك عن طريق التتويج وإعادة ما يتم إدخال إليه:

-وسيط مادي مثل الأوراق.

-إدخال مباشر للحاسب الآلي: ويتميز الإدخال المباشر بالسهولة والملائمة.¹

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 200، 198.

-وظيفة معالجة البيانات: يمكن تعريف معالجة البيانات بمجموعات متباينة من العمليات التي تسمح بتغيير المعطيات إلى المخرجات (المعلومات).

-إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات: تتحد هذه التعليمات في ضوء الإعتبارات التالية:

*الإستخدام: حيث تحدد طبيعة إستخدام المعلومات بالمواصفات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.

*الخبرات المختصة: حيث سيشارك المختصون في إستعمال المعلومة بوضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

*تكنولوجيا المعلومات: تحدد التكنولوجيا المستخدمة والإجراءات الفنية للتشغيل.

*تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات: تتضمن هذه الوظيفة تقسيم البيانات، التأكد من صحتها وتناسبها مع الغرض الذي تستعمل فيه، ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة، وتقوم على بعض العمليات وفقا للإجراءات المحددة مسبقا.²

3-وظيفة المخرجات: يقصد بها بوظيفة الإحتفاظ بالبيانات بصورة منظمة، بحيث يمكن إسترجاعها عند

الحاجة إليها، ويتم تنظيم البيانات في قواعد البيانات والملفات والسجلات وهذا يسهل إسترجاعها

4-وظيفة الرقابة على أداء النظام: تختص هذه الوظيفة بإصدار بيانات مرتدة حول أنشطة المدخلات

والمخرجات والتخزين والتشغيل وإكتشاف أي إنحرافات والعمل على إصلاحها.

¹أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص15،14.

²الشيخ ولد محمد، مرجع سبق ذكره، ص98.

المبحث الثاني: إتخاذ القرار

لعملية إتخاذ القرار أهمية كبيرة على مستوى الفرد أو الجماعة، لأن الحياة الشخصية والتنظيمية تمثل محطة لمجموعة من القرارات تنعكس بصورة أخرى على السلوك الفردي أو الجماعي، حيث لم يقتصر الاهتمام بعملية إتخاذ القرار على الباحثين في العلوم السلوكية، بل تعدى إلى ميادين أخرى مثل السياسية وغيرها إذ يلاحظ كثرة النماذج المطروحة لتفسير الألية التي تسير بموجبها عملية إتخاذ القرار.

المطلب الأول: إتخاذ القرار وأنواعه

قبل التطرق لمفهوم عملية إتخاذ القرار يجب توضيح مفهوم القرار أولاً: فالقرار هو سولك تصرف واعى من بين عدة بدائل إنه إختيار واعى من بين بديلين فأكثر ثم تحليلها يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هاذ الإختيار.¹

ويعرف الكاتب هاريسون القرار على أنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين، وبظنرة مماثلة يشير الكاتب روينز إلى أن القرار هو عبارة عن إختيار من بين بديلين فأكثر.² فإتخاذ القرار هو وظيفة من الوظائف المهمة للمدراء في جميع أنواع المؤسسات دون إستثناء ووظيفة إتخاذ القرار تمارس من قبل المديرين بموجب الصلاحيات المخولة لهم من رؤساءهم في المستوى الأعلى، وهذه الوظيفة تمارس عادة كإستجابة لمشكلات في ميادين الأعمال المتعلقة بهم في عملية إتخاذ القرار هي: عملية إختيار من بين بديلين أو أكثر عبر عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين³ وهناك من يعرفها على أنها الإختيار بين مجموعة من البدائل.⁴ كما ان عملية إتخاذ القرار هي: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها ومن ثم إختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وعديدة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار."⁵

ومنه نستنتج أن عملية إتخاذ القرار هي عملية يتم بواسطتها متخذ القرار بإختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل مقترحة لحل مشكلة معينة.

أنواع القرارات:

تختلف معايير التصنيف وتباين وجهات النظر للمختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف بهدف أو معيار أكثر أهمية وتأثير بالنسبة له، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، الأردن، ط4، 2013، ص229.

أسماء جواني، دور نظم المعلومات في صنع القرار الإداري، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-بأم البواقي - ماستر سياسات عامة مقارنة، شعبة العلوم

² السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية العربي بن مهدي، أم البواقي، 2016، ص18.

³ إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، بدون سنة النشر، ص18.

⁴ كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، عمان، ط3، 2004، ص223.

⁵ على الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة للنشر، مصر، 2003، ص123.

-القرارات وفق لتصنيف (simon):

يتميز سايمون بين ثلاث أنواع من القرارات وهي كالتالي:

- 1-**القرارات المبرمجة:** وهي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا وتوجد إجراءات مسبقة لحلها، ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل فيها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي بأن المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفعالية.
- 2-**القرارات الغير مبرمجة:** وهي تلك القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة، لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وهذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.
- 3-**القرارات الشبه مبرمجة:** وهي تلك القرارات التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جدية وتتوافر قدر من المعلومات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة، ويتصف بعدم التأكد، ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

القرارات وفقا للمستوى الإداري (أنطوني):

يتميز أنطوني بين ثلاث أنواع من القرارات وهي:

- 1-**القرارات التشغيلية:** وهي التي تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمنظمة، مثل الرقابة على المخزون، جدولة الإنتاج، إختيار وسيلة إعلانية.
 - 2-**القرارات الإدارية:** وهي التي تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى، حيث يقوم المديرون بصنع القرارات لحل المشكلات في التنظيم والرقابة على الأداء، ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها و إستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، مثل التنبؤ بالمبيعات، إعداد الميزنات.
 - 3-**القرارات الإستراتيجية:** وهي التي تصنع عند قمة المؤسسة بواسطة الإدارة العليا وهي تغطي مدى زمني طويل وهي تتعلق بالقرارات الإستراتيجية و الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق مثل قرارات المنتج الجديد، البحوث و التطوير، التوسع عن طريق الإنضمام.
- تعتبر كمية المعلومات ونوعها والتي يحتاجها متخذ القرار دالة في الموقف المطلوب التعامل معه، ومتخذ القرار نفسه والمركز النسبي الذي يمثل في الهيكل التنظيمية.

وبصفة عامة تكون المعلومات التي تتوافر من مصادر داخلية أكثر تلخيصا كلما إرتفع المستوى الإداري الذي يتم إعداد المعلومات من أجله، كلما ترتبط مستويات تلخيص المعلومات عن البيئة مع المستوى الإداري بعلاقة عكسية، فيزداد تلخيص المعلومات عن البيئة في المستويات الإدارية الدنيا والعكس بالعكس.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار

إن رواد المدارس السلوكية ركزوا إهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية إتخاذ القرار.

وبناء على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية إتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم إجتماعية ونظم سياسية وإقتصادية، وعلى ضوء ذلك فإن العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار هي:²

1-العوامل الإنسانية: وهي التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجهه نحو إختيار البديل الأفضل في إتخاذ القرار وما لديه من قدرات ترتبط بعملية إتخاذ القرار.³

فالعوامل الإنسانية ماهي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، قد تكون تابعة من شخصية المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يهتمهم القرار.⁴

2-العوامل التنظيمية: توجد جوانب تنظيمية تؤثر في عملية إتخاذ القرار وتمثل في التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه وأنماط الاتصالات السائدة وأساليب القيادة المتبعة في المؤسسة⁵، كالمركزية وشيوع الروح البيروقراطية في عملية إتخاذ القرار التي تؤثر سلبا، أما في حالة القيادة البيروقراطية أو القيادة التحولية فقد تؤثر إيجابا على الأفراد ومشاركتهم في عملية إتخاذ القرار.

3-العوامل البيئية: هناك مجموعة من العوامل والقيود التي تؤثر في فعاليات القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار، أهمها:

-طبيعة النظام السياسي في الدولة

-إنسجام القرار مع الصالح العام

- النصوص التشريعية

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص112، 114.

² سيد سالم عرفة إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأريكية، الأردن، 2012، ص115.

³ محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية.

⁴ سيد سليم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص115.

فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،

⁵ السعودية، 2003، ص41.

-التقدم التكنولوجية.¹

المطلب الثالث: عوائق ومشكلات إتخاذ القرار

هناك عقبات متخذ القرار التي تعوق عملية إتخاذ القرار والتي تكون سبب وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة، نذكر البعض منها فيما يلي:

- 1-عدم توفر القدر الكافي من المعلومات المناسبة، والتي يجب بذل مجهود كبير في جمعها او توفيرها
- 2-توفر كميات كبيرة من البيانات الموجودة ضمن ملفات والسجلات والتقارير التي تكتظ بها المؤسسات على الرغم من البحث المستمر في المعلومات المناسبة التي تسهم في إتخاذ القرارات المبنية بشكل صحيح على أدلة أساسها المعلومات
- 3-نقص الكفاءات والموظفين القائمين على تنفيذ القرار وعدم تقبل أو فهم المرؤوسين، أو إنعدام المرونة التنظيمية في النصوص واللوائح وكيفية تطبيقها في العمل.²
- 4-عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا، وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية و المشكلة الحقيقية، وعن إمكانية توقع النتائج المختلفة، سواءاً كانت حسنة أو سيئة الحلول الممكنة، وعن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب إلتزامه بإرتباطات سابقة، وأن الفرد محدود في إتخاذه للقرارات بمهاراته وبعاداته و إنطباعاته الخارجة عن إرادته، ومحدود بقيمة الفلسفة الاجتماعية و الأخلاقية، كما ان الفرد محدود في إتخاذ قراراته بمعلوماته، وميزاته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته، سواء كانت هذه المعلومات عامة أو خاصة أو تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي، كما أن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار.³

¹ الشيخ ولد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية للنشر و التوزيع، ط3، جدة، السعودية، 2010، ص 243.

³ سيد محمود الهواري، إدارة الأصول و الأسس العلمية، نخضة، مصر، 1973، ص 127، 128.

المبحث الثالث: مساهمة نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرار

تستخدم المنظمة المعلومات على مدار الساعة لإتخاذ القرارات المرتبطة بالوظائف الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكذلك القرارات الوظيفية العديدة التي تعكس محور نشاطها ومهامها الأساسية، لهذا فالمعلومة تعتبر مادة القرارات في المؤسسة.

المطلب الأول: قيمة المعلومة في إتخاذ القرار

للمعلومة عدة تعاريف بإختصار فهي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها والإستفادة منها، أي أنها بيانات قبل المعالجة، ولهذا تتميز بعدة خصائص أهمها:

1-الملائمة: بمعنى أن المعلومات تتلائم مع الغرض التي أعدت من أجله وبالتالي فالمعلومات الملائمة هي تلك التي تأثر على متخذ القرار وتجعله يعطي قرار يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن أن ينتخذه في حالة غياب تلك المعلومات.

2-التوقيت: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوفرة في وقت الحاجة حتى تكون مؤثرة ومفيدة.

3-السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها فلا يجب أن تتضمن المعلومات أية ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو متغيرات رياضية لا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها.

4-الدقة والصحة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون المعلومات حقيقة في الشيء الذي تعبر عنه ودقيقة، أي عدم وجود أخطاء أثناء الإنتاج، أثناء التجمع وأثناء إعداد التقارير.

5-الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة، أي تغطي كافة الجوانب.

6-القبول: بمعنى أن تكون المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يتقبلها المستخدم من حيث الشكل والمضمون، وبالتالي الهدف من إنتاج المعلومات هو خدمة متخذ القرار ومن ثم فإن قيمة المعلومات تتمثل فيما تضيفه إلى المستخدم بحيث تؤدي إلى القرار الصائب وبالتالي زيادة العائد وتخفيض التكاليف.¹ فهي تشكل الخلفية الملائمة لإتخاذ القرارات الجيدة، فبقدر توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المسؤول بقدر دقة عملية إتخاذ القرار وصحته.² إلا أن وفرت المعلومات لا تعني مجانيتها وإنما لها تكلفة فإن لدى أي قرار يتعلق بالحصول على معلومات إضافية، لا بد أن يستند إلى تحليل العائد والتكلفة لذلك القرار، حيث سعى منتجي المعلومات إلى وضع القيود على إنسيابها لخلق نوع من القدرة المصطنعة حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب، خلافا للموارد المادية التي تنفذ مع الإستهلاك لا تتأثر بموارد المعلومات بالإستهلاك بل على العكس، فهي عادة ما تنمو مع زيادة إستهلاك لهذا السبب فهناك إرتباط وثيق بين معدل إستهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها

¹ احمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، الكويت، 1994، ص 49.

على توليد المعارف الجديدة.¹ وبالتالي قيمة المعلومات تساوي قيمة ناتج القرار الجديد المطروح منه قيمة ناتج القرار القديم بحسب المعلومات الجديدة، تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة.

المطلب الثاني: نظم المعلومات ومراحل إتخاذ القرار

يمكن فهم الترابط بين نظم المعلومات ومراحل عملية إتخاذ القرار من خلال توضيح دور نظام المعلومات المناسب لكل مرحلة من مراحل عملية إتخاذ القرار كما يلي:

1-مرحلة الإستخبارات: تبدأ عملية إتخاذ القرار عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لإتخاذ قرارٍ معيناً، وبصفة عامة تظهر الحاجة إلى القرارات عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب إغتنامها، ويبدأ إدراك المشكلة عند إكتشاف إنحرافات نتيجة عدم إتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي

دور نظم المعلومات في مرحلة الإستخبار:

أهم ما تحتاجه مرحلة الإستخبار عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهنا فإن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الالى يمكن أن تفيد صانع القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات الذي تم تخزينه سابقاً، كذلك تسهم نظم المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

2-مرحلة التصميم (تخطيط الحلول البديلة): يقوم متخذ القرار أثناء عملية مرحلة التصميم بتسمية بدائل الحلول الممكنة والتي يشتمل كل منهما على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها، وإختبار مدى جدوة تطبيقها لحل المشكلة، وعادة ما تستخدم أساليب كمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل.

دور نظم المعلومات في مرحلة التصميم:

يفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات لإجراء المزيد من التحليل وبالتالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي سيساند هذه المرحلة على نماذج التخطيط والتنبؤ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل.

3-مرحلة الإختيار: يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب ان يختار بينها ويصبح البديل المختار هو القرار الذي يترتب عليه مجموعة من التصرفات والأفعال.

بوعلي فريدة، فوضيل حكيم، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي بالمؤسسة، ماستر إقتصاديات المالية و البنوك، العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، أكلي أمحمد ولحاج، البويرة، 2014، ص12.

دور نظم المعلومات في مرحلة الإختيار:

يمكن أن تسهم نظم دعم القرارات في مرحلة الإختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل وأيضا من خلال إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة "ماذا-لو" ومن ثم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة.

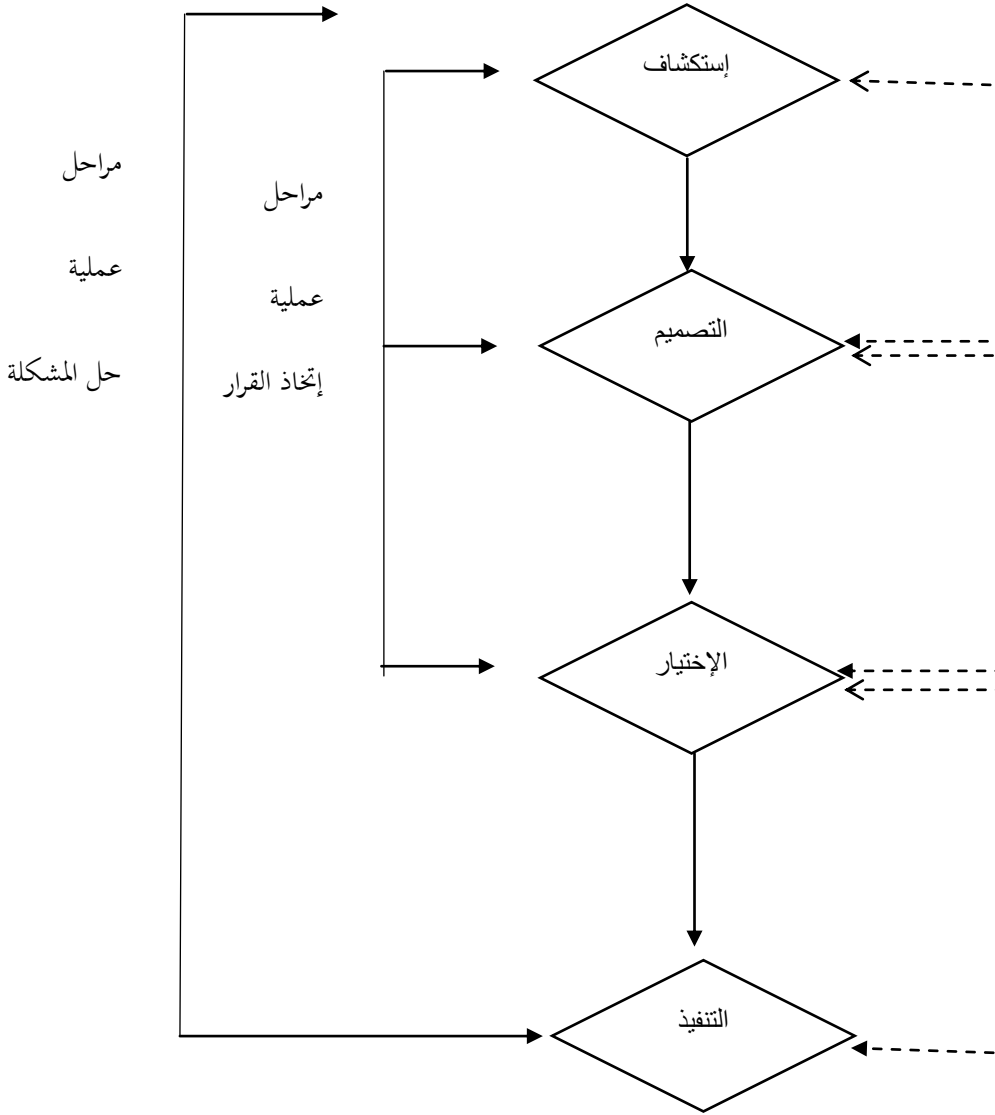
4-مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي يتم التوصل إليه موضع التنفيذ وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها الحل مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العاملين، تغييرات تنظيمية.

دور تضم المعلومات في مرحلة التنفيذ:

كنتيجة لأن تنفيذ القرار يتطلب إقناع الأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات إتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن إستخدام نظم القرار في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن إستخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.¹

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 116، 118، 117.

الشكل رقم (03) يمثل مراحل إتخاذ القرار وحل المشكلة.



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سابق، ص 186.

المطلب الثالث: العوامل التي تبرز الحاجة إلى نظام المعلومات كأساس لإتخاذ القرار

لدى كل منظمة بيئة داخلية وخارجية تؤثر وتتأثر بها، فهناك عدة عوامل تنتج عن ذلك والتي تبرز الحاجة الحتمية لنظام المعلومات في إتخاذ قراراتها وتتلخص فيما يلي:

1- **التغيرات في القوى البيئية:** وهي التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنطقة متمثلة في التغيرات في القوى السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي لا يمكن التعامل معها بدون توفر المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة عنها مثل: خلق تكاليف عالية لتحويل العميل أو المورد إلى منتج المنافسين من خلال ربطهم بنظام معلومات المنظمة.¹

2- **العولمة:** وهي جعل الشيء عالمي، مثل تحرير التجارة، تكوين كتلتا إقليمية وقارية وإنتشار ثورة المعرفة على المؤسسات مما يدعي أو يتطلب وفرة المعلومات اللازمة من أجل دراسة السوق للحصول أو إكتشاف الفرص والتنبؤ بحجم الطلب وغيرها.

3- **التحويل في الإقتصاديات الصناعية:** كان للعديد من الدول الصناعية الكبرى تجارب متعاقبة لمراحل مختلفة من الإقتصاد الخاضع للسيطرة الإستعمارية، والإقتصاد الزراعي، والإقتصاد الصناعي، ثم الإقتصاد المعتمد على مستوى جودة المعلومات المستخدمة في قرارات الإدارة وفي العمل في المستوى التكتيكي والتشغيلي.²

¹ الشيخ ولد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² ثابت عبد الرحمان إدريس نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفيلد إنجلترا، 2005، ص 100.

خاتمة الفصل:

يمكن أن نستخلص من خلال هذا الفصل أن نظم المعلومات تلعب دوراً لا يستهان به لاسيما إذا تم إستغلالها بأحدث الطرق إعتقاداً على أحسن المصادر، ومن خلال ما سبق نستنتج أن نظم المعلومات يلعب دوراً هماً وحساساً من خلال الأدوار والوظائف التي يؤديها داخل المؤسسة، بصفته منتجا للمعلومات، فهو يعتبر عنصراً حيوياً، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم إتخاذ القرارات السليمة للمؤسسة

وكما سبق وعرفنا عملية إتخاذ القرار، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن ان يصدر بصورة عفوية وإنما هنالك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من إختيار أفضلها.

الفصل

الثاني

تمهيد الفصل:

بعدهما إستعرضنا المفاهيم الخاصة بنظام المعلومات ومختلف تعريفاته وتطبيقاته ومكوناته وبعد التفضيل في الإطار النظري لإتخاذ القرار داخل المؤسسة وبعد دراسة مختلف جوانب إتخاذ القرار إرتئينا أن نقف على مختلف هذه المفاهيم وإسقاطها في واقع المؤسسة الاقتصادية وقد وقع إختيارنا على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

وللوقوف أكثر على جزئيات دراسة الحالة ولتحقيق أهدافنا إستخدمنا عدة أدوات كان أهمها الاستبيانات الموزعة لجمع البيانات.

حيث يتناول هذا الفصل على ثلاث مباحث: فالمبحث الاول يتمثل في مؤسسة الديوان والترقية والتسيير العقاري والذي يتفرع الى ثلاث مطالب فالمطلب الاول يحتوي على تعريف بالمؤسسة والمطلب الثاني مهام واهداف المؤسسة والمطلب الثالث الهيكل التنظيمي للمؤسسة اما المبحث الثاني فيحتوي على منهج الدراسة والذي يتفرع الى المطلب الاول مجتمع وعينة الدراسة المطلب الثاني اداة الدراسة والمطلب الثالث الاساليب الاحصائية المستخدمة واخيرا المبحث الثالث نظام المعلومات وفعالته في عملية اتخاد القرار والذي يحتوي على المطلب الاول العلاقة بين الادارة والعاملين بالمؤسسة المطلب الثاني طبيعة نظام المعلومات بالمؤسسة المطلب الثالث تحليل عملية اتخاد القرار داخل المؤسسة .

المبحث الأول: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

سنتطرق من خلال هذا المبحث على التعريف بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وكذا بتقدم لمحة تاريخية عنها وذكر أهم مهامها وأهدافها مع شرح هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

يمكن تعريف دواوين الترقية والتسيير العقاري حسب النصوص القانونية الحالية على أنها مؤسسة إقتصادية تملك الدولة رأس مالها مع إستقلالها المالي والتسيير يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري على مستوى القطر الوطني تخضع علاقتها مع الغير على القانون العام، يصطلح عليها بمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (c.i.p.e).

ولتمكينها من تعريف دواوين الترقية والتسيير العقاري لا بد من معرفة التحولات التي عرفت طبعها القانونية منذ إنشائها إلى يومنا هذا حيث عرفت ثلاث مراحل وهي:

1-المرحلة الأولى: وهي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشائها دواوين الترقية والتسيير العقار سنة 1974 إلى غاية 1988، وأهم ما يميز هذه المرحلة هو عدم إستقلال الدواوين في تسييرها إتجاه الإدارة العمومية، وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل الدواوين خلال هذه المرحلة تتمثل في:

- الأمر رقم 74/63 المؤرخ في 10/06/1974 المتضمن إنشاء وتحدد نظام دواوين الترقية والتسيير العقاري
- الأمر رقم 76/93 المؤرخ في 23/10/1976 المحدد لشروط إنشاء وتنظيم وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري للدولة.

- المرسوم 74/143 المؤرخ في 23/06/1976 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية
- المرسوم رقم 08/01 المؤرخ في 05/01/1980 المتعلق بإنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.
- المرسوم رقم 80/01 المؤرخ في 05/01/1980 المتعلق بإنشاء وتنظيم وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري لولاية الجزائر أحكام المادة 01 من الامر رقم 76/93.

- المرسوم رقم 82/502 المؤرخ 25/12/1982 المعدل والمتمم للأمر رقم 76/93.
- الأمر الوزاري المشترك المؤرخ في 01/06/1985 التنظيم الداخلي لدواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

2-المرحلة الثانية: وهي المرحلة الممتدة من سنة 1985 إلى غاية 1991 عرفت دواوين الترقية والتسيير العقاري تعديلا في طبيعتها حيث أصبحت مؤسسة إقتصادية عمومية محلية وهذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم 85/270 المؤرخ في 05/11/1985 المتضمن تحويل وتنظيم أعمال دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية. واهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل دواوين ت.ت.ع. ما يلي:

-01-المرسوم 85/270 المؤرخ في 05/11/1985 المتضمن تحويل وتنظيم أعمال دواوين الترقية والتسيير

العقاري

02-المرسوم 83/200 المؤرخ في 19/03/1983 المحدد لشروط إنشاء وتنظيم عمل المؤسسات العمومية.

3 -المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الحالية وممتدة منذ 1991 إلى يومنا هذا وخلال هذه المرحلة عرفت دواوين ت.ت.ع تحولاً أساسياً ذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائصها الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية وهذا تنفيذا لمقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 12/05/1991 ومن النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل دواوين ت.ت.ع خلال هذه المرحلة ما يلي:

1 -المرسوم التنفيذي رقم 98/08 المؤرخ في 02/01/1993 المتضمن تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي رقم 91/147

2 -المرسوم التنفيذي رقم 98/08 المؤرخ في 02/01/1993 المتضمن تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي رقم 91/147

3 -قرار رقم 43 المؤرخ في 19/10/1998 يتضمن تحديد الإطار القانوني للهيكل التنظيمي لدواوين الترقية والتسيير العقاري

4 -منشور مؤرخ في 18/11/1998 يتضمن تطبيق أحكام القرار الوزاري المؤرخ في 19/10/1988 وتم تأسيس ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة طبقاً للأمر رقم 63/76 الصادر في 23/10/1976 المشتهر لشروط تأسيس المنظمات وسير وكالات الترقية والتسيير العقاري بالولاية للمرسوم رقم 143/76 الصادر في 23/10/1976 وتم تغيير الطبعة الثانية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91 الصادر في 12/05/1991 وقد نص هذا الأخير على المواد التالية:

-المادة "01": أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة نصب كمنشأة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتمارس وظائفها على مستوى الولاية تحت وصاية وزارة السكن والعمران

-المادة "02": المقر الاجتماعي للديوان يحدد في مقر الولاية.

-المادة "03": ديوان الترقية والتسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق وواجبات الغرفة العمومية لليكن بالكرء معندل لتواجد على مستوى الولاية

أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة مسير من طرف المدير العام المعين في فترة أقصاها خمس سنوات ويدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من

*ممثل لوزير السكن والعمران (duc) رئيساً

*مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية البويرة (dlep) عضواً

*مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة (drag) عضواً

*أمين خزينة ولاية البويرة عضواً

* بالإضافة إلى ممثلين (02) من عمال الديوان لولاية البويرة

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

1-المهام:

من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري نذكر
-تلبية حاجات السكن للولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات والمراقبة بالإضافة إلى إختيار الأرض المناسبة لذلك

-مراقبة أشغال ما بعد البناء وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي
-تستند إليها أعمال الترميم والإصلاح اللازم للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها، كما نتر الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط والتجهيز ووزير السكن والتهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود

أيضا ديوان الترقية والتسيير العقاري مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث
-إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات
-تكلف بجمع الإيجار والأعباء.

-المحافظة على البنيات والمحيط الخارجي وصيانتها
-المتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف السكان الهاربين من دفع الكراء
-التنظيم والتنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن إستغلال وإستعمال مجموعة البنايات التي تسييرها.

2-الأهداف:

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة، ترقية الخدمة العمومية في السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا.
-كراء السكنات أو المحلات للإستعمال المهني التجاري والحرفي.
-تغطية الكراء والأحياء التي تعود عليها.
-الحفاظ على البنايات وإستقلاليتها.

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن إختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها وتوزيع مهامه وفقاً للمخطط الذي يتشكل من مجموعة الدوائر الرئيسية، وهي وفق الترتيب التالي:

- 1- المديرية العامة.
 - 2- مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة.
 - 3- مديرية المحاسبة والمالية.
 - 4- مديرية التحكم في إنجاز المشاريع.
 - 5- مديرية التسيير وصيانة الممتلكات.
- هذه بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص لإستقبال، الأرشيف، مساعد الإعلام الآلي، مساعد الأمن والوقاية، مكلف بتحويل الاتصالات.
- أولاً: المديرية العامة.**

وفقاً لأحكام المرسوم 91-147. 12 ماي 1991 المتعلق بتحويل طبيعة النظم الثانية للمادة 16 لديوان الترقية والتسيير العقاري وخاصة ب:

- 1- المدير العام:** يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان ومشاريعه عن قرب ويعتبر المسؤول الأول والأخير على مدى نجاح وتسيير الديوان ونشاطه، وهو مكلف ب:
 - ضمان تحقيق الأهداف المحددة للديوان وتنفيذ القرارات للمجلس الإدارة
 - التوقيع على جميع الإجراءات التي تنطوي على الديوان
 - ممارسة سلطة الإشراف على جميع العاملين
 - تحضير تقرير سنوي عن الأنشطة مع الميزانية العمومية وبيانات الدخل وإرسالها إلى الهيئة المشرفة بعد موافقة مجلس الإدارة.
- 2- المدير المساعد:** وهو مساعد مباشر للمدير العام وتقع تحت مسؤوليته ما يلي:
 - رصد، تنسيق، متابعة وتنفيذ برامج العمل والأهداف المحددة له.
 - تمثيل المدير العام في اللجان الداخلية والخارجية.
 - تحليل وتقديم الأنشطة التي تضطلع بها الهياكل التابعة لمكتب الديوان
- 3- الأمانة العامة:** تعتبر كوسيلة إتصال بين مديريات الديوان والمديرية العامة، وتعمل على خلق جو أكثر تنظيماً لتسجيل عمل المدير، كما تقول بالإشراف على كل العمليات الشكلية، خاصة بمكتب المدير العام وهي مكلفة ب:
 - تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة . - تقسيم العمل وتوزيع البريد الذي يصل إلى المديرية العامة عبر مختلف المديريات و إعلام جميع المسؤولين بالديوان بالقرارات المدير العام.
 - إستقبال الزوار بالمديرية العامة.

4-الأمن الداخلي: يسهر على الأمن بالديوان وتمثل مهامه في:

- وضع مخطط الأمن والسهر على تنفيذه إلى غاية إنتهائه من طرف المدير العام.
- تنسيق ومراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان.

5-خلية المنازعات والشؤون القانونية: مكلفة ب:

- السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع والمتعلقة بمصلحة الديوان.
- السهر على تنفيذ القرارات وإصدار الأحكام لصالح الديوان.
- إعداد هياكل لمساعدة الديوان على تنفيذ الإجراءات واللوائح.

6-المراجعة الداخلية:

- السهر على التنفيذ الجيد للطرق والقواعد والإجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع الديوان.
- تحليل وتقييم النشاط الإداري والمالي للديوان ومتابعة التطبيق الجيد للتشريعات واللوائح.
- تقييم أداء المجلس والإصلاحات المقترحة إذ لزم الأمر من أجل تحسين أدائها.

7-خلية التنظيم ونظام الإعلام الآلي والإتصال:

- تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان.
- السهر على إستثمار إمكانية الإعلام الآلي.
- ضمان الإستخدام الرشيد للموارد والكومبيوتر وصيانتها.

ثانيا: مديريةية الموارد البشرية والوسائل العامة.

تعنى هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإمكانات البشرية والوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان، كما تهتم بالتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الإحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان. فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب وتنفيذ إجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس يأتي على رأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للمواطنين وحسن التسيير والأداء وتتكون هذه المديرية من مصلحتين:

-مصلحة تسيير الموارد البشرية.

-مصلحة الوسائل العامة.

8-مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تعتبر صلة الوصل بين الإدارة والموظفين مهامها أساسا في

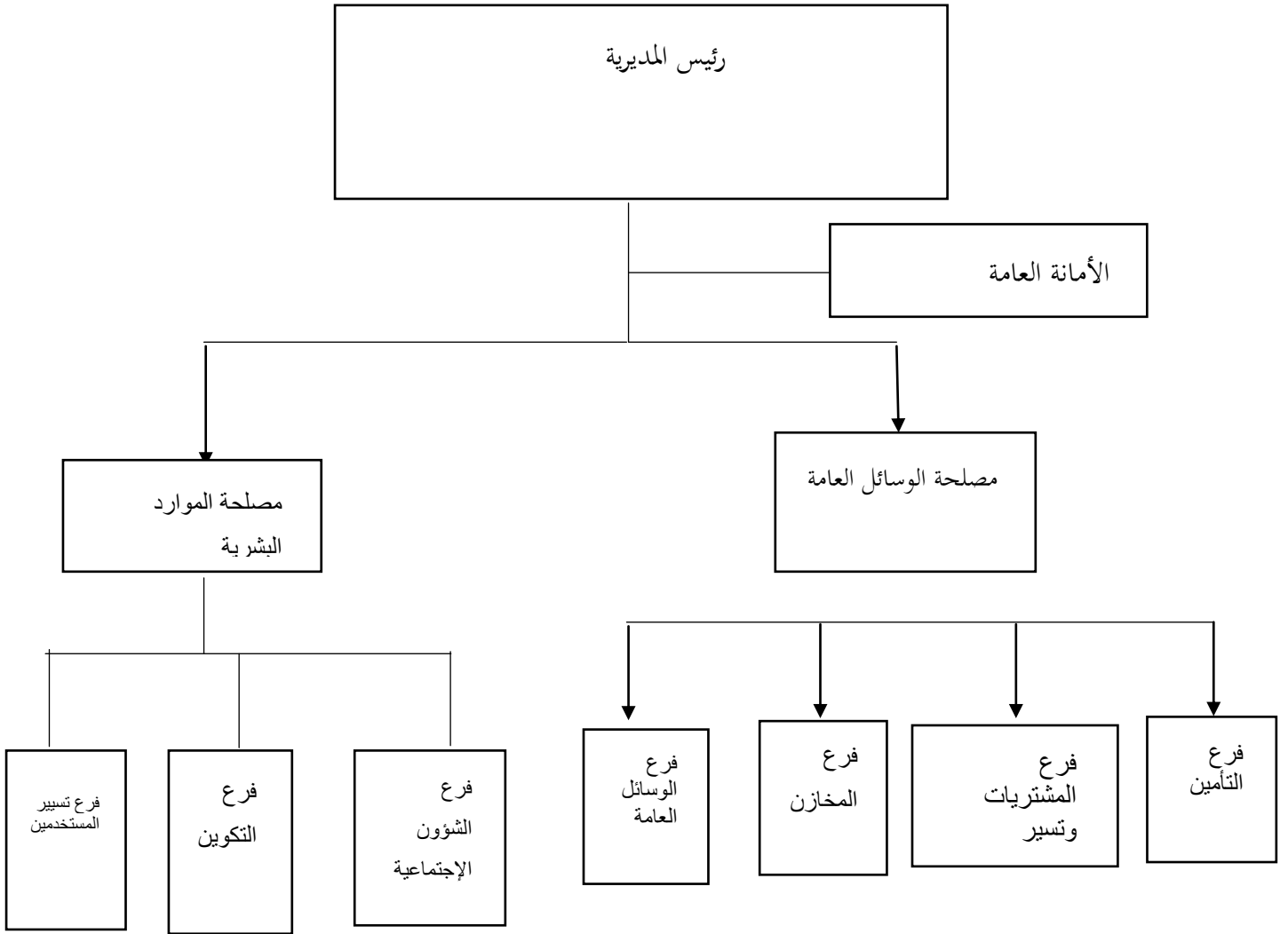
- إحترام قواعد التوظيف.

-تنفيذ القرارات المتعلقة بالنصوص والترقية.

-متابعة الحياة الوظيفية للموظفين ودفع الأجور

-معالجة ومتابعة العطل الخاصة بموظفين الديوان، وتنقسم بدورها إلى خليتين:

- أ- خلية التوظيف والتكوين (التدريب)
- ب- خلية الأجور والشؤون الاجتماعية.
- * خلية التوظيف والتكوين: تهتم بكل ما يخص تكوين الأفراد وتدريبهم بالتمهين والتربص يشرف عليها رئيس خلية ومسيري التوظيف والتكوين وتمثل مهامها في:
- تحضير مخطط التكوين بالتنسيق مع رؤساء المديريات ودراسة إحتياجات الديوان من حيث التكوين والعمل على الإتصال مع مختلف مراكز التكوين
- تكوين العمال وهذا بعد القيام بدراسة الإحتياجات التكوينية مع مختلف المديريات فأخذ بعين الإعتبار ميزانية التكوين
- متابعة المتكويين داخل المؤسسة والإشراف على مذكرة نهاية التربص
- دراسة الإحتياجات في مجال المستخدمين بالتنسيق مع رؤساء المديريات وتنفيذ مخطط التوظيف.
- المتابعة والإشراف على المتربصين من مختلف مراكز التكوين والجامعات.
- المتابعة والإشراف على تنفيذ عقود التوظيف (فيما يخص مدة صلاحيتها)
- * خلية الأجور والشؤون الاجتماعية:
- دورها تحرير دفع الرواتب وتهتم بالعطل المرضية وحوادث العمل بالتنسيق مع مصلحة الضمان الاجتماعي، كما تقوم بالمراقبة الدقيقة للحضور من أجل تحديد الغياب والإنضباط في العمل
- 9- مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهامها عموماً في
- تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان.
- إنشاء وسائل القياس والتوقعات الدورية للديوان.
- مسك قوائم ودفاتر الجرد
- ضمان صيانة المرافق المادية للديوان.
- تخطي جميع الموارد المادية وعقود التأمين للديوان.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

لكي يقوم الباحث بأي دراسة علمية تمكنه من الوصول إلى الصدق والبرهنة العلمية وجب عليه إتباع منهج معين يعين الباحث على دراسة المشكلة، وتشخيصها والوصول إلى حل لها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية و التسهيل العقاري بالبويرة، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المؤسسة الرئيسية دون فروعها والتي يبلغ عدد عمالها 150 عامل فقط .

وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لجملة من الاسباب نذكرها في ما يلي:

- الموقع المهم للمؤسسة في مجال الترقية و التسيير العقاري.
- توفر المؤسسة على نظام المعلومات يمكننا من اجراء الدراسة.
- قرب المؤسسة من مقر الجامعة مما ساعدنا للتنقل اليها، بالإضافة إلى تسهيل مهمتنا من قبل العاملين بالمؤسسة انطلاقاً من تجارب الدراسات السابقة.

ثانياً : عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة اشتمال الدراسة على كل المجتمع المدروس اخترنا عينة عشوائية من اطارات المؤسسة و البالغ عددهم 15 اطار، و على 80 عامل من اعوان التحكم قمنا بتوزيع الاستبيان عليه، و تم استبعاد 55 عامل و المتمثلين في العمال المهنيين، وقد واجهنا صعوبات للوصول الى جميع الاطارات الا انه تم توزيع 65 استدانة على عمال من اطارات اعوان التحكم، و استرجاع 51 منها فقط قابلة للدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

إعتمدنا في دراستنا هذه على عدة أدوات كان أهمها الإستبيان المقدم للعينة المدروسة، حيث يعد الإستبيان أو الإستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الإستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الإستبيان ولأن الإستبيان يمر بالمراحل التالية.

1-تحديد هدف الإستبيان في ضوء اهداف الدراسة وفي ضوء صياغة مشكلة البحث الرئيسية والتي تكون بشكل سؤال واضح.

2- تحويل السؤال المذكور في الفقرة السابقة إلى مجموعة من الأسئلة افرعية إذ يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب مشكلة البحث.

3- وضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع من موضوعات الإستبيان.

كما قمنا أيضا بتدعيم دراستنا بالمقابلة من أجل فتح المجال لجمع معلومات أكثر لأن المقابلة أداة مهمة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، و إذا كان الباحث شخصا مدربا ومؤهلا فإنه سيحصل على معلومات تفوق أهميتها ما يمكن أن نحصل عليه من معدل إستخدام أدوات أخرى مثل: الملاحظة أو الإستبيان، وذلك أن المقابلة تمكن الباحث من دراسة و فهم التعبيرات النفسية للفحوص و الإطلاع على مدى إنفعاله و تأثره بالمعلومات التي يقدمها كما أنها تمكن الباحث من إقامة علاقة ثقة ومودة مع المفحوص مما يساعده على الكشف عن المعلومات المطلوبة و أيضا إختبار مدى دقة ومدى صدق إجاباته عن طريق توجيه أسئلة مرتبطة بالمجالات التي شك الباحث بها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

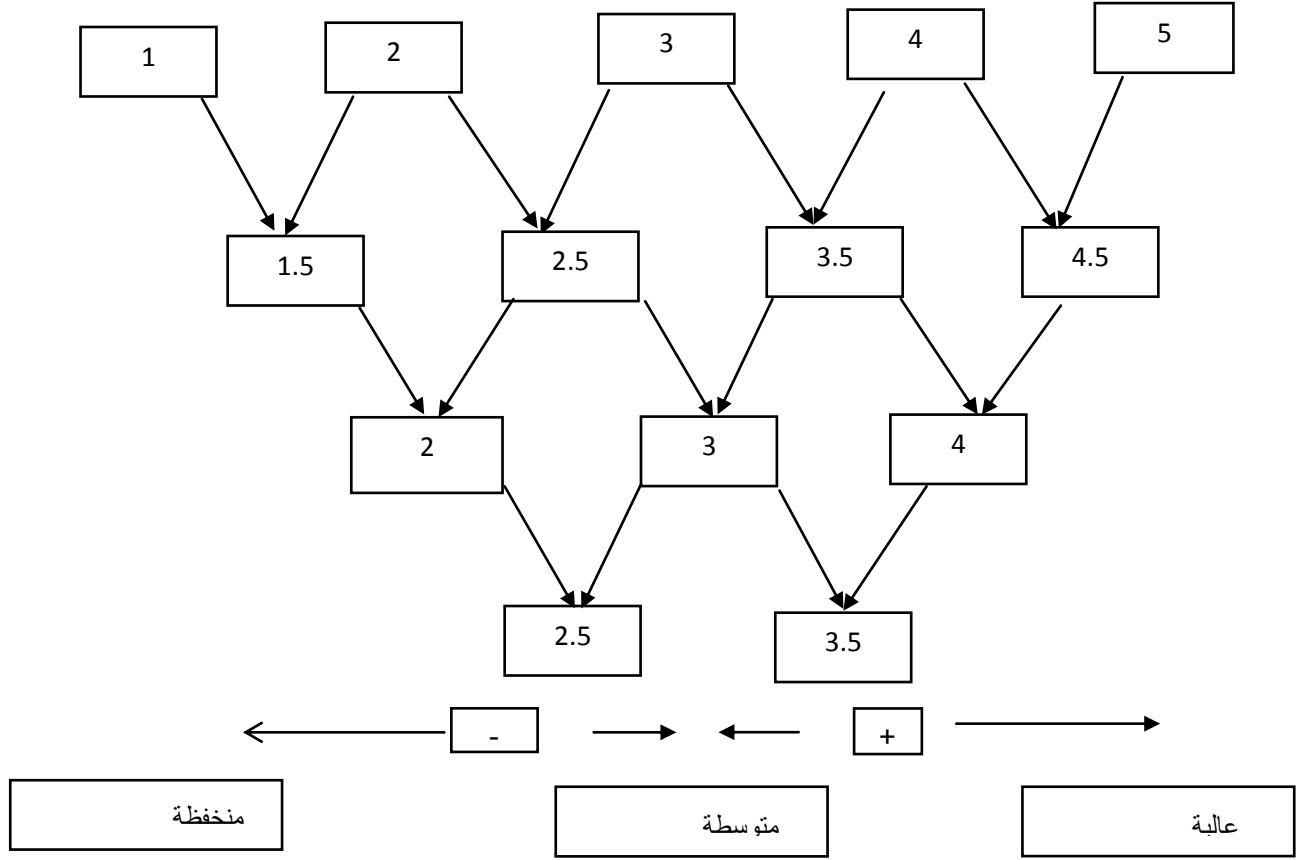
بعد عملية استرجاع الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغ الاجابات باستعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية من ثم معالجتها باستخدام الاسلوب SPSS: Statistical Package for Social Sciences الاحصائي الملائم بالاعتماد على نوع البيانات المراد تحليلها والغاية من التحليل. والاساليب التي تم استخدامها هي:

● **الأساليب الإحصائية الوصفية:** (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) كما تم تحديد طول مقياس ليكرت وذلك بحساب المدى $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد الخلايا المقياس $5/4=0.80$ ، بعد ذلك نضيف طول الخلية الى أصغر قيمة في المقياس (وفي الواحد) وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية، وهكذا حتى نصل الى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

- أي متوسط حسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية " غير موافق بشدة"
- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 1.80-2.60 يصنف في الخلية " غير موافق"
- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 3.40-4.20 يصنف في الخلية " موافق"
- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 4.20-5 يصنف في الخلية «موافق شدة»

ولتحليل النتائج المتحصل عليها نستعين أيضا بالشكل التالي:

الشكل رقم (06): التقسيم الثلاثي لفئات الإستجابة



المصدر: إعدادة بالإعتماد على عبد اللطيف يوسف الصديق، رشيد الدوسري معجم الإحصاء، دار الجامعية، بيروت، لبنان، دون سنة نشر، ص 22

الفصل الثاني: دراسة حالة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

المبحث الثالث: نظام المعلومات وفعاليته في عملية إتخاذ القرار .

لنظم المعلومات دورا هاما وفعاليا في عملية اتخاذ القرار حيث يوفر لمتخذ القرار معلومات هامة ومناسبة وذلك في الوقت المناسب وباقل جهد ممكن.

المطلب الأول: العلاقة بين الإدارة والعاملين.

سنحاول من خلال هذا المطلب، التعرف على العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وذلك من خلال التعرف على كيفية تدفق المعلومات داخل المؤسسة وعلى أي أساس يتم ترقية العاملين، وذلك من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة على أسئلة المحور الأول من الإستبانة المدرجة في الجدول التالي :

الجدول رقم(1) العلاقة بين الإدارة والعاملين في مؤسسة OPGI

الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	درجة الإستجابة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.148	3.63	6	34	4	-	7	ت	1- كل عامل بالمؤسسة يتحمل المسؤولية في حدود الوظيفة.
		11.8	66.7	7.8	-	13.7	%	
0.784	3.53	-	36	6	9	-	ت	2- يوجد تفويض الصلاحيات بين الرئيس والمرؤوسين داخل المؤسسة
		-	70.6	11.8	17.6	-	%	
0.961	3.27	2	24	13	10	2	ت	3- يتم مكافئة الأفراد الذين يقدمون إضافات تساعد على نجاح المؤسسة فالإبداعات والابتكارات والتطور
		3.9	47.1	25.5	19.6	3.9	%	
0.986	3.45	2	31	10	4	4	ت	4- يتم ترقية العاملين على حسب القدرات والممارسات
		3.9	60.8	19.6	7.8	7.8	%	

الفصل الثاني: دراسة حالة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

0.68	2.55	29	10	8	25	6	ت	5- هناك حرية كبيرة عند العاملين للعمل بعيدا عن قواعد وقوانين المؤسسة.
		3.9	19.6	15.7	49.0	11.8	%	
0.832	3.71	20	40	3	4	2	ت	6- تدفق المعلومات داخل المؤسسة على حسب التسلسل السلمي لعلاقات الرئيس بالمرؤوسين.
		3.9	78.4	5.9	7.8	3.9	%	
0.929	3.24	-	26	14	8	3	ت	7- تعتمد الإدارة على التوظيف الداخلي أكثر من التوظيف الخارجي
		-	51.0	27.5	15.7	5.9	%	8- تبذل الإدارة جهد كبير في تطوير قدرات عمالها عن طريق دورات تدريبية.
0.653	3.88	6	35	8	2	-	ت	كبير في تطوير قدرات عمالها عن طريق دورات تدريبية.
		11.8	68.6	15.7	3.9	-	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن السؤال (1) المتعلق بكل عامل في المؤسسة يتحمل المسؤولية في حدود وظيفته حيث كانت نسبة المستحوزين (66.7) وبمتوسط حسابي 3.63 الداخل في مجال موافقة وبالتالي فإن درجة الإستجابة عالية وهذا ما يدل أن المؤسسة لها معايير وقوانين يتماشى عليها العمال في حدود إنجاز مهامهم، وكل عامل يخالف العمل له جزاء ذلك.

* وفيما يتعلق بالسؤال (02) حول تفويض بعض الصلاحيات بين جميع المستويات حظي درجة الموافقة بنسبة 70.6% من المستجوبين بمتوسط حسابي 3.53 وبالتالي فإن درجة الإستجابة متوسطة وهذا راجع إلى عدم وجود تفويض في المؤسسة وأن الإدارة العليا هي المشرفة بشكل مباشر على إتخاذ القرارات المتعلقة بكل الصلاحيات من قوانين وترقية مما يدل على عدم وجود مركزية في إتخاذ القرار.

* ومن خلال الإجابة على السؤال (03) المتعلق ب مكافئة الأفراد الذين يقدمون إضافات تساعد على نجاح المؤسسة حظي بدرجة محايد وكذا نسبة المستحوزين 25.5% وبمتوسط حسابي 2.27 أما الإنحراف المعياري فقد كام 0.961 أي أن درجة الإستجابة منخفضة وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تعير إهتمام الإبداعات والإبتكار لأنها في تصحيح بياناتها على المهندسين متخصصين وليس العاملين في الإدارة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

* وفيما يخص السؤال (04) المتعلق بترقية العاملين على حسب القدرات والمهارات الذي نسبة إجابته 60.8% الداخل في مجال موافق وذلك بمتوسط حسابي 3.45 والانحراف المعياري 0.986.

وبالتالي فإن درجة الإستجابة متوسطة في المؤسسة عدد أعوان التحكم أكبر من عدد الإطارات وبالتالي ليس عند أعوان التحكم طموح في الترقية بعكس الإطارات بسبب طبيعة عمل كل منهما.

* أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (05) المتعلق بوجود حرية كبيرة عند العاملين للعمل بعيدا عن قواعد وقوانين المؤسسة، وهذا ما أكدته نسبة 60.8% من المستحوزين الداخل في مجال موافق وذلك بمتوسط حسابي 3.45 والانحراف المعياري 0.986 وبالتالي فإن درجة الإستجابة متوسطة وهذا راجع إلى وجود تقييد لحرية العاملين في العمل بعيدا عن المعايير والقواعد والسياسات الممنوعة مسبقا بشكل رسمي.

* أما إجابة السؤال (06) المتعلق بتدفق المعلومات على حسب التسلسل السلمي للعلاقات الرئيس بالمرؤوسين حيث كانت نسبة إجابة المستحوزين بين 78.4% بدرجة إستجابة عالية الداخل في مجال موقرة وذلك بمتوسط حسابي 3.71% والانحراف المعياري 0.832 مما يدل على أن شكل علاقات التنظير في المؤسسة قائم على المبادئ التي وضعها Fayol والتي أهمها مبدأ التسلسل السلمي لعلاقات الرئيس بالمرؤوسين من قمة هرم السلطة في القاعدة، الأمر الذي يحدد قنوات الإتصال وتدفق المعلومات داخل المؤسسة.

* أما فيما يتعلق بالإجابة على السؤال (07) أن المؤسسة تعتمد على التوظيف الداخلي أكثر من التوظيف الخارجي الذي كانت نسبة إجابته 27.5% بدرجة إستجابة متوسطة الداخل في مجال محايد وبتوسط حسابي 3.24 و الانحراف المعياري 0.929 وهو ما يدل أن المؤسسة تعتمد على التوظيف الخارجي بقدر ما تعتمد على التوظيف الداخلي حسب احتياجاتها للخبرات و المهارات الجديدة .

* وفيما يخص السؤال (08) أي أن الإدارة تبذل جهد كبير في تطوير قدرات عمالها عن طريق دورات تدريبية تبذل الذي كانت درجة إجابته عالية بنسبة 68.6% الداخل في مجال موافق وذلك بمتوسط حسابي 3.88 و الانحراف المعياري 0.653 لأن المؤسسة تحتوي في هيكلها التنظيمي على خلية التوظيف و التكوين التي تقوم بإرسال عمال المؤسسة لدورات تكوينية لإكتساب مهارات جديدة وتعلم برامج تكنولوجية جديدة.

المطلب الثاني: طبيعة نظام المعلومات .

سنحاول من خلال هذا المطلب، التعرف على طبيعة نظام المعلومات . فيما يتعلق بالمزايا التي يقدمها نظام المعلومات داخل المؤسسة وطريقة تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والوظائف، وذلك من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة على أسئلة المحور الثاني من الإستبانة المدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: طبيعة نظام المعلومات في مؤسسة opgi

الفصل الثاني: دراسة حالة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإجابة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0.816	3.67	1	40	4	4	2	ت	9- يوجد داخل المنظمة نظام المعلومات
		2	73.4	7.8	7.8	3.9	%	
0.918	3.39	1	30	10	8	2	ت	10- يعتبر نظام المعلومات باتصال داخلية وخارجية
		2	58.8	19.6	15.7	3.9	%	
0.688	3.65	-	-	12	4	-	ت	11- نظام المعلومات يربط بين جميع أقسام المنظمة
		-	-	23.5	7.8	-	%	
0.698	3.59	2	30	15	4	-	ت	12- يقدم نظام المعلومات معلومات مرنة ومفيدة وسهلة الإستخدام
		3.9	58.8	19.4	7.8	-	%	
0.777	3.73	11.8	56.9	23.5	7.8	-	ت	13- يسهل نظام المعلومات في الحصول على المعلومات المناسبة في اقل جهد ووقت ممكن
		4	28	11	8	-	%	
0.909	3.88	10	31	6	2	2	ت	14- يعتبر نظام المعلومات كأداة لتحسين عودة خدمة المؤسسة
		19.8	60.8	11.8	3.9	3.9	%	
0.784	3.53	2	30	12	7	-	ت	15- إستخدام تكنولوجيا الإتصال داخل المؤسسة جدية
		3.9	58.8	23.5	13.7	-	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

من خلال قراءة النتائج المتحصل عليها سابقا يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

الفصل الثاني: دراسة حالة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

فيما يتعلق السؤال رقم (09) يوجد في المؤسسة نظام المعلومات كانت درجة إستجابة المستجوبين عالية بنسبة 78.4 الداخلى في مجال موافق وبإنحراف معياري 0.216 والمتوسط الحسابي 3.67 وهذا مايدل على أن عمال المؤسسة على دراية بوجود نظام المعلومات وهذا على الأغلب راجع إلى أن أغلب عمالها لديهم مستوى علمي جيد.

*أما إجابة السؤال العاشر (10) بأن نظام المعلومات بالمؤسسة شبكة الإتصال داخلية وخارجية بدرجة إستجابة متوسطة قدرت نسبته 19.6% وبتوسط حسابي 3.39 والانحراف المعياري 0.912 الداخلى في مجال محاييد وهذا راجع إلى أن عمال المؤسسة منهم من يرى ان نظام المعلومات، شبكة إتصال داخلية ومنهم من يرى أنه شبكة إتصال خارجي وداخلي.

*فيما يتعلف بالسؤال (11) نظام المعلومات يربط بين جميع أقسام المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي 3.65 وهو من درجة الإجابة موافق وهو مايعني ان نظام المعلومات داخل المؤسسة يمثل شبكة إتصال بين عمالها.

* أما إجابة السؤال (12) المتعلق بان نظام المعلومات يقدم معلومات مرنة ومفيدة وسهلة الإستخدام وذلك بدرجة إستجابة عالية بنسبة 58.8% الداخلى في مجال موافقة وبتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 06.98 مما يدل أن نظام المعلومات يقدم للعاملين معلومات تساعد في تحقيق الهدف بتوفير أحسن المعلومات اللازمة للعاملين والتي يستعان بها في إتخاذ القرارات

* وفيما يتعلق بالسؤال (13) المتعلق بأن نظام المعلومات يسهل في الحصول على معلومات مناسبة في اقل جهد ووقت ممكن والتي كانت نسبة إستجابة 56.9 وبدرجة إستجابة عالية والذي كان متوسطه الحسابي 3.73 وبإنحراف معياري 0.777 وهو مايدل ان نظام المعلومات يساهم بشكل جيد على توفير المعلومات عديدة ومتنوعة وذلك بوقت قصير ووجيز، وبدقة عالية إضافة إلى إتاحة الفرصة لإختيار المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات اللازمة في المؤسسة.

*أما إجابة السؤال (14) المتعلق بأن نظام المعلومات يعتبر كأداة لتحسين جودة خدمة المؤسسة داخل في موقف وقدرت نسبته 60.8% وبدرجة عالية وذلك بمتوسط حسابي 3.88 والانحراف المعياري 0.909 وهذا راجع أن نظام المعلومات يساعد العاملين على أداء عملهم بكفاءة وفعالية عن طريق توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

* وفيما يتعلق بالسؤال (15) بأن إستخدامنا تكنولوجيا الإتصال داخل المؤسسة جدية ونكانت درجة إستجابة المستجوبين عالية الداخلى في مجال موافق وبتوسط حسابي 3.53 و الانحراف المعياري 0.784 وهو مايدل على أن لدى المؤسسة أنترنت وهي شبكة إتصال داخلية ذات برامج تكنولوجيا جديدة تساعد عمال المؤسسة على التواصل الجيد.

الفصل الثاني: دراسة حالة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

المطلب الثالث: تحليل عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة .

سنحاول من خلال المطلب تحليل أسلوب عملية صنع القرارات في مؤسسة opgi وذلك من خلال التعرف

على نوع الأسلوب المستخدم في عملية إتخاذ القرار (الديمقراطي، أتوقراطي، بيروقراطي) وذلك من خلال

تحليل الأجوبة الواردة في الجدول التالي :

الجدول رقم 3 : تحليل عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة opgi

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإجابة					المعلومات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0.119	3.22	2	26	10	7	6	ت	16- وإتخاذ القرار بالمؤسسة يكون عن طريق مشاركة الافراد في صنعه
		3.9	51.0	19.6	13.7	11.8	%	
0783	3.22	-	22	18	11	-	ت	17- إتخاذ القرار له علاقة بشخصية متخذ القرار
		-	43.1	35.3	21.6	-	%	
0.940	3.39	4	24	11	12	-	ت	18- إتخاذ القرار له علاقة بالممارسة والتجربة وليس بمستوى العلمي
		7.8	47.1	21.6	23.5	-	%	
0.594	3.65	-	36	12	3	-	ت	19- للعاملين بالمؤسسة القدرة

الفصل الثاني: دراسة حالة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

		-	70.6	23.5	5.9	-	%	على تحديد المشكلة التي يواجهونها
0.594	3.65	-	30	14	7	-	ت	20-تستعين المؤسسة في إتخاذ قراراتها على إقتراحات عمالها
		-	58.8	27.5	13.5	-	%	
0.539	3.43	1	20	30	-	-	ت	21-إعطاء المديرين الحرية للعاملين في صناعة و إتخاذ القرار
		2	39.2	58.8	-	-	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

الجدول الثالث، يمكن تحليل النتائج المتوصل إليها كما يلي.

*فيما يتعلق بالسؤال رقم (16) المتعلق بان إتخاذ القرار بالمؤسسة يكون عن طريق مشاركة الأفراد في صنعه حيث بلغت نسبة المستخدمين 19.6 % بدرجة إستجابة متوسطة الداخل في مجال محايد وبتوسط الحسابي 3.22 والانحراف المعياري 0.119 وهو ما يدل على أن هناك تحيز للإدارة في إشراك افرادها في صنع القرارات.

*أما فيما يخص إجابة السؤال (17) المتعلق بأن إتخاذ القرار له علاقة بشخصية متخذ القرار وذلك بنسبة 35.3 % بدرجة إستجابة متوسطة الدخل في مجال محايد وبتوسط الحسابي 3.22 والانحراف المعياري 0.119 وهذا راجع إلى أن ليس كل الأطارات الموجودة في المؤسسة قادة بل منهم من رؤساء يتبعون القوانين فقط زددخل مميزات شخصية في قراراتهم.

*وفيما يتعلق بإجابة السؤال (18) المتعلق بأن إتخاذ القرار له علاقة بالممارية والتجربة وليس بمستوى العلمي حيث بلغت نسبة المستحوزين 21.6 % الداخل في مجال محايد وبتوسط حسابي 3.39 والانحراف المعياري 0.940 وهذا راجع أنه يوجد حالات في إتخاذ القرار تستدعي اللجوء إلى المستوى العلمي وحالات أخرى تستدعي اللجوء إلى الخبرة والتجربة.

*وفيما يخص السؤال (19) المتعلق أن للعاملين بالمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي يواجهونها وذلك بنسبة 70.6 % بدرجة إستجابة عالية الداخل في مجال موافق وبتوسط حسابي 0.594 والمتوسط الحسابي 3.65

الفصل الثاني: دراسة حالة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

وهذا يدل على وجود تسلسل خطوات إتخاذ القرار الذي يبدأ بتحديد المشكلة بشكل دقيق واضح لإتخاذ القرار الصائب وهي مرحلة مهمة في عملية إتخاذ القرار.

* وفيما يخص السؤال (20) المتعلق بأن المؤسسة تستعين في إتخاذ قراراتها بإقتراحات عمالها حيث كانت درجة المستحويين متوسطة بنسبة % 58.8 في مجال موافق وبالمتوسط الحسابي 3.45 والانحراف المعياري 0.730 وهو ما يدل على أن المدير يقوم بالإجتماع مع عماله من أجل الإستماع لمقترحاتهم في حل المشكلة مما يساعد على إتخاذ القرار الأسهل والأفضل حيث يسمى هذا النوع من المدراء نوع القائد الحر .

* وفيما يخص السؤال (21) المتعلق بأن المدير يعطي الحرية للعاملين في صناعة و إتخاذ القرار وذلك بنسبة % 39.2 ودرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي 3.43 و الانحراف المعياري 0.539 الداخلى في مجال موافق وهو ما يدل أن المدير يقوم بإشراك عماله في عملية صنع و إتخاذ القرار.

خاتمة الفصل:

المطلوبة لقد أردنا من خلال هذه الدراسة الميدانية التحري عن واقع مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، فيما يتعلق بإمتلاكها لنظام معلومات كفوّ وفعال، قادر على إيصال المعلومات بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، لمختلف المستويات التنظيمية مما يسمح بتفعيل القرارات التي يتم إتخاذها في كل مستوى داخل المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال هاذ البحث التعرض بصورة دقيقة لكل ما يرتبط بالمعلومات ونظام المعلومات وكفاءته في عملية إتخاذ القرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة وبعد هذه الدراسة توصلنا إلى الإقتراحات والنتائج التالية:

أولا النتائج النظرية:

- 1 لتنظم المعلومات دور كبير و فعال في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- 2 يساهم نظام المعلومات في تحديد المشكلات التي تواجه متخذ القرار بطرق اسرع و ادق.
- 3 يساعد النظام في اختيار بديل من البدائل المطروحة بسبب دقة و وضوح و تفصيل المعومات التي يقدمها.
- 4 أدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكن.
- 5 ساهمت الوسائل الحديثة للإعلام و الإتصال الى تحسين سير العمل في المؤسسة .
- 6 من الحصول على المعلومة ذات قيمة في الوقت المناسب يسمح للمسير بتوجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها الى اقصى حد، مما يلزم المؤسسة ان تكون مدركة لأهمية توفير نظام معلومات فعال يجعلها تتحكم في سيرورة عملية إتخاذ القرار.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- 1 من عمال المؤسسة من يرى ان نظام المعلومات شبكة اتصال داخلية ومنهم من يرى انه شبكة اتصال داخلية و خارجية.

2 نظام المعلومات يقدم للعاملين معلومات تساعد في تحقيق الهدف بتوفير أحسن المعلومات اللازمة للعاملين و التي يستعان بها في اتخاذ القرار.

3 لدى المؤسسة انترنيت و هي شبكة اتصال داخلية ذات برامج تكنولوجية جديدة تساعد عمال المؤسسة على التواصل الجيد.

4 هناك تحيز للإدارة في اشراك افرادها في صنع القرارات.

5 -ليس كل الاطارات الموجودة في المؤسسة قادة، بل منهم رؤساء يتبعون القوانين فقط و لا دخل للمميزات الشخصية في قراراتهم.

ثالثا : اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: نظم المعلومات تزيد من فعالية اتخاذ القرار. وهي فرضية صحيحة، لان تطور نظم المعلومات والاستخدام الجيد له يؤثر ايجابيا على عملية اتخاذ القرار، و ذلك من خلال تحسين كل انشطتها و عملياتها، ويأتي كل هذا نتيجة الاستغلال الامثل و الفعال للبرامج المتطورة المستخدمة في نظام المعلومات . بالإضافة الى توفير بيئة مناسبة لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات من الافراد، و ذلك من خلال ما تتيحه هذه البرامج الجديدة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى تؤدي طبيعة العلاقة بين الادارة و العاملين في المؤسسة الى اختيار البديل الامثل لاتخاذ القرار، وهي فرضية صحيحة لان هذه النظم لها تأثير كبير على السرعة و الدقة للتعامل و الاتصال بين الادارة و العاملين داخل المؤسسة، مما يخلق ثقافة المؤسسة و التي تؤدي بالعاملين للعمل كفرق بالتعاون و التوافق الجيد.

الفرضية الثانية: يقوم نظام المعلومات بتزويد الادارة بمعلومات في الوقت المناسب و بأقل تكلفة، و هي فرضية صحيحة، حيث تقوم المؤسسة بتزويد نظام ببرامج حديثة تساهم بتحسين أداء النظام من اجل توفير المعلومات المتنوعة و في اقل وقت و تكلفة لتسهيل العمل الذي يتطلب السرعة .

الفرضية الثالثة: تتم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بأسلوب ديمقراطي، هذه الفرضية صحيحة لدى بعض الرؤساء و خاطئة لدى البعض الاخر لان في دراستنا، توصلنا الى ان ليس كل المدراء في المؤسسة يتعاملون بديموقراطية في عملية اتخاذ القرار كما انه توجد عمليات لاتخاذ القرار تكون مستعجلة و انية مما يمنع فيها التشاور وذلك لضيق الوقت و تطلب السرعة لاتخاذها.

رابعاً: الإقتراحات:

- محاولة نقل المعرفة لكل المستويات الإدارية من أجل الإستفادة من الخبرات .
- فتح مصلحة لدى الهيكل التنظيمي مختصة في أنظمة المعلومات وذلك بالإعتماد على عدد من مصممي أنظمة المعلومات والمحللين.
- محاولة تدريب العمال داخل المؤسسة لزيادة فعاليتهم وقدرتهم على إتخاذ القرار .

قائمة

المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- الطيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة التغيير، دار حامد، 2019.
- 2- أحدم فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، ط1، 2006.
- 3- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- 4- احمد عبد الله الضباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية، 2010.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفلد، إنجلترا، 2005.
- 6- حسين مريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، ط4، 2013.
- 7- رامز منعم، الفيومي محمد أنظمة تكنولوجيا المعلومات، الشركة العربية المتحدة القاهرة، ط1، 2013.
- 8- سيد محمود الهواري، إدارة الأصول والأسس العلمة، دار الخوارزم العلمية، جدة، 2010.
- 9- سيد سالم عرفة، إنجازات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأريكية، الأردن، 2012.
- 10- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار الياوري العلمية، عمان، 2009.
- 11- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل، الأردن، ط1، 2005.
- 12- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 13- على الشرقاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة، مصر، 2003.
- 14- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الحبابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005.
- 15- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، عمان، ط2، 2010.
- 16- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، عمان، ص3، 2004.
- 17- محمد نور برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010.
- 18- محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال، دار الأمل، ط2، عمان 1999.
- 19- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
- 20- محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، 2006.

21-نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، الكويت، 1994.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات

- 1-الشيخ ولد محمد، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، بحوث العمليات وتسيير المؤسسات جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 2-أميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار ماستر تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2016.
- 3-أسماء جواني، دور نظم المعلومات في صنع القرار الإداري، ماستر سياسات عامة مقارنة، العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.
- 4-بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي بالمؤسسة، ماستر الإقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2014.
- 5-فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية، ماجستير العلوم الإدارية، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- 6-مرايحية نوال، نظم المعلومات ودوره في إتخاذ القرار، ماستر إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

ثالثا: اللغة الفرنسية.

1-chibouti fadila et cherafa dahbia, système d'information et son rôle au sein de l'entreprise, diplôme de master en sociologie Bejia, 2015.

رابعا: الموقع الإلكتروني.

ساطوح مهديّة، عيشاوي سهيلة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015.

[https:// hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com).

الملاحق

الملحق رقم 01:

أسئلة المقابلة

1- ماهي أنواع نظم المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء مهامها؟

2- هل تعتمد المؤسسة على تطوير الأجهزة التي تعمل عليها؟

3- برأيك ماهي المزايا التي يقدمها نظام المعلومات في عملية إتخاذ القرار؟

4- هل عمل الفريق يشجع على عملية إتخاذ القرار؟

5- ماهي طريقتك في إتخاذ القرارات بشكل عام:

*تتلقها من مديرك ثم تنفذها.

*تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين.

*تستشير المرؤوسين ثم تنفذ القرار

*تشارك مع المرؤوسين في صنع وإتخاذ القرار.

6- ماهي أكثر المشاكل التي تواجهها أثناء عملية إتخاذ القرار؟

7- في أي مرحلة تعتقد أنك تساهم في إتخاذ القرار:

*مرحلة الإستكشاف

*مرحلة التصميم

*مرحلة الإختيار

*مرحلة التنفيذ

8- ماهي وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة للإعلان عن القرار؟

9- هل يتم إتخاذ القرار على أساس التكلفة أم المنفعة المتوقعة منه؟

الملحق رقم 2:

Situation des effectifs au sien des l'o.p.g.i de Bouira

Arrêtée par catégorie socioprofessionnelle.

Situation des effectifs

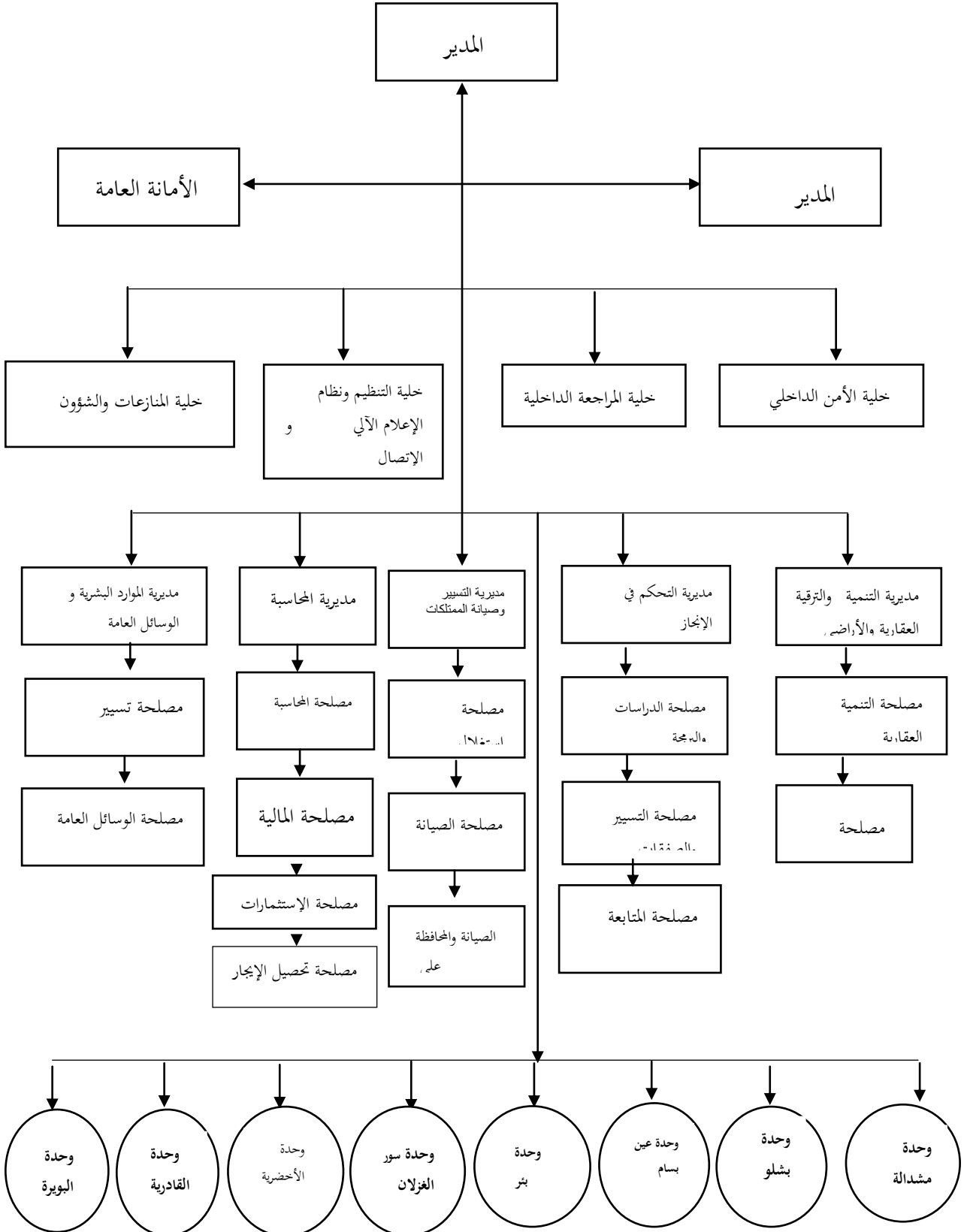
Situation des effectifs par catégorie socioprofessionnelle arrêtée au 31-12-2018

EFFECTIFS												
Catégorie	permanent		contractuel						Total		Total	taux
socio	masculin	féminin	c.d.d		c.t.a		Prés emplois		masculin	féminin	général	
professionnelle	h	f	h	f	h	f	h	f	h	f		
cadre	35	6	4	02	02	0	0	0	41	2	49	12,34%
maitrise	50	66	11	14	2	13	1	0	64	93	157	39,55%
Exécutoin	94	23	42	9	9	8	3	3	148	43	191	48,11%
totale	179	95	57	25	13	21	4	3	253	144	397	
	274		82		34		7					100%

Nb : effectif globale est de 397 dont (07 pris-en charge 100% par la direction d'emploi)

الملحق رقم 03:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ملحق رقم 04:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اقلي محند اولحاج البويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، في ادارة الاعمال نرجو من سيادتكم التكرم والتعاون بالاجابة عن الاسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، علما ان هدفه معرفة دور نظام المعلومات في عملية صنع القرار في مؤسساتكم، ان هذا الاستبيان صمم لاغراض البحث العلمي فقط، ولذلك نطلب منكم الاجابة بصراحة وموضوعية عن الاسئلة المطروحة فيه للوصول الى نتائج موضوعية ودقيقة قدر الامكان.

ان المعلومات التي سوف تعطونها ستحاط بالسرية التامة وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة :

بلعش فطيمة

لجبلوط دليلة

القسم الاول :البيانات الشخصية.

ارجو وضع علامة (*) على الحالة التى تنطبق على وضعكم.

1_الجنس: ذكر انثى

2_العمر:

_اقل من 25 سنة

_ (25_30) سنة

_ (30_35) سنة

_ (35_40) سنة

_ من 40 سنة فما فوق

3_المؤهل العالمي :

_ابتدائي

_متوسط

_ثانوي

_جامعي

4_سنوات الخبرة:

_اقل من 5 سنوات

_ (5-10) سنوات

_ (10-15) سنوات

_ اكثر من 15 سنة

القسم الثاني:

المحور الاول : العلاقة بين الادارة والعاملين بالمؤسسة.

درجة الاجابة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1- كل عامل بالمؤسسة يتحمل المسؤولية في حدود وظيفته.
					2_ يوجد تفويض للصلاحيات بين الرئيس والمرؤوسين داخل المؤسسة.
					3_ يتم مكافئة الافراد الذين يقدمون اضافات تساعد على نجاح المؤسسة كالايداعات والابتكارات والتطوير.
					4_ يتم ترقية العاملين على حسب القدرات والمهارات.
					5_ هناك حرية كبيرة عند العاملين للعمل بعيدا عن قواعد وقوانين المؤسسة.
					6_ تتدفق المعلومات داخل المؤسسة على حسب التسلسل السلمي لعلاقات الرئيس بالمرؤوسين.
					7_ تعتمد الادارة على التوظيف الداخلي اكثر من التوظيف الخارجي.
					8_ تبذل الادارة جهد كبير في تطوير قدرات عمالها عن طريق دورات تدريبية.

المحور الثاني طبيعة نظام المعلومات في مؤسسة opgi

درجة الإجابة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					9_ يوجد داخل المؤسسة نظام معلومات.
					10_ يعتبر نظام المعلومات بالمؤسسة شبكة اتصال داخلية وخارجية.
					11_ نظام المعلومات يربط بين جميع اقسام المؤسسة.
					12_ يقدم نظام المعلومات معلومات مرنة ومفيدة وسهلة الاستخدام.
					13_ يسهل نظام المعلومات في الحصول على المعلومات المناسبة في اقل جهد ووقت ممكن.
					14_ يعتبر نظام المعلومات اداة لتحسين جودة خدمة المؤسسة.
					15_ استخدام تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة جيدة.

المحور الثالث: تحليل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

درجة الاجابة					العبرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					16_ اتخاذ القرار بالمؤسسة يكون عن طريق مشاركة الافراد في صنعه .
					17_ اتخاذ القرار له علاقة بشخصية متخذ القرار .
					18_ اتخاذ القرار له علاقة بالممارسة والتجربة وليس بالمستوى العلمي.
					19_ للعاملين بالمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي يواجهونها .
					20_ تستعين المؤسسة في اتخاذ قراراتها على اقتراحات عمالها.
					21_ اعطاء المدير الحرية للعاملين في صناعة واتخاذ القرار .

ملحق رقم 05:

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
1,148	3,63	51	كل عامل بالمؤسسة يتحمل المسؤولية في حدود وظيفته.
,784	3,53	51	يوجد تفويض للصلاحيات بين الرئيس والمرؤوسين داخل المؤسسة.
,961	3,27	51	يتم مكافئة الافراد الذين يقدمون اضافات تساعد على نجاح المؤسسة كالابداعات و الابتكارات والتطوير.
,986	3,45	51	يتم ترقيبة العاملين على حسب القدرات والمهارات.
1,064	2,55	51	هناك حرية كبيرة عند العاملين للعمل بعيدا عن قواعد وقوانين المؤسسة.
,832	3,71	51	_تتدفق المعلومات داخل المؤسسة على حسب التسلسل السلمي لعلاقات الرئيس بالمرؤوسين.
,929	3,24	51	_تعتمد الادارة على التوظيف الداخلي اكثر من التوظيف الخارجي.
,653	3,88	51	_تبذل الادارة جهد كبير في تطوير قدرات عمالها عن طريق دورات تدريبية.

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
,816	3,67	51	يوجد داخل المؤسسة نظام معلومات.
,918	3,39	51	يعتبر نظام المعلومات بالمؤسسة شبكة اتصال داخلية وخارجية.
,688	3,65	51	_نظام المعلومات يربط بين جميع اقسام المؤسسة.
,698	3,59	51	يقدم نظام المعلومات معلومات مرنة ومفيدة وسهلة الاستخدام.
,777	3,73	51	_يسهل نظام المعلومات في الحصول على المعلومات المناسبة في اقل جهد ووقت ممكن.
,909	3,88	51	_يعتبر نظام المعلومات اداة لتحسين جودة خدمة المؤسسة.
,784	3,53	51	استخدام تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة جيدة.

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
1,119	3,22	51	_اتخاذ القرار بالمؤسسة يكون عن طريق مشاركة الافراد في صنعه
,783	3,22	51	اتخاذ القرار له علاقة بشخصية متخذ القرار.
,940	3,39	51	_اتخاذ القرار له علاقة بالممارسة والتجربة وليس بالمستوى العلمي.
,594	3,65	51	_للعاملين بالمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي يواجهونها.
,730	3,45	51	_تستعين المؤسسة في اتخاذ قراراتها باقتراحات عمالها.
,539	3,43	51	_اعطاء المدير الحرية للعاملين في صناعة واتخاذ القرار.

ملحق رقم (06):

كل عامل بالمؤسسة يتحمل المسؤولية في حدود وظيفته.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	13,7	13,7	13,7
	محايد	4	7,8	7,8	21,6
	موافق	34	66,7	66,7	88,2
	بشدة موافق	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يوجد تفويض للصلاحيات بين الرئيس والمؤوسين داخل المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	9	17,6	17,6	17,6
	محايد	6	11,8	11,8	29,4
	موافق	36	70,6	70,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يتم مكافئة الافراد الذين يقدمون اضافات تساعد على نجاح المؤسسة كالابداعات و الابتكارات والتطوير.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,9	3,9	3,9
	موافق غير	10	19,6	19,6	23,5
	محايد	13	25,5	25,5	49,0
	موافق	24	47,1	47,1	96,1
	بشدة موافق	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يتم ترقية العاملين على حسب القدرات والمهارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	7,8	7,8	7,8
	موافق غير	4	7,8	7,8	15,7
	محايد	10	19,6	19,6	35,3
	موافق	31	60,8	60,8	96,1
	بشدة موافق	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

هناك حرية كبيرة عند العاملين للعمل بعيدا عن قواعد وقوانين المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	11,8	11,8	11,8
	موافق غير	25	49,0	49,0	60,8
	محايد	8	15,7	15,7	76,5
	موافق	10	19,6	19,6	96,1
	بشدة موافق	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

_تتدفق المعلومات داخل المؤسسة على حسب التسلسل السلمي لعلاقات الرئيس بالمرووسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,9	3,9	3,9
	موافق غير	4	7,8	7,8	11,8
	محايد	3	5,9	5,9	17,6
	موافق	40	78,4	78,4	96,1
	بشدة موافق	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

_تعتمد الادارة على التوظيف الداخلي اكثر من التوظيف الخارجي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	5,9	5,9	5,9
	موافق غير	8	15,7	15,7	21,6
	محايد	14	27,5	27,5	49,0
	موافق	26	51,0	51,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

_تبذل الادارة جهد كبير في تطوير قدرات عمالها عن طريق دورات تدريبية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	3,9	3,9	3,9
	محايد	8	15,7	15,7	19,6
	موافق	35	68,6	68,6	88,2
	بشدة موافق	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يوجد داخل المؤسسة نظام معلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,9	3,9	3,9
	موافق غير	4	7,8	7,8	11,8
	محايد	4	7,8	7,8	19,6
	موافق	40	78,4	78,4	98,0
	بشدة موافق	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يعتبر نظام المعلومات بالمؤسسة شبكة اتصال داخلية وخارجية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,9	3,9	3,9
	موافق غير	8	15,7	15,7	19,6
	محايد	10	19,6	19,6	39,2
	موافق	30	58,8	58,8	98,0
	بشدة موافق	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

نظام المعلومات يربط بين جميع اقسام المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	7,8	7,8	7,8
	محايد	12	23,5	23,5	31,4
	موافق	33	64,7	64,7	96,1
	بشدة موافق	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يقدم نظام المعلومات معلومات مرنة ومفيدة وسهلة الاستخدام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	7,8	7,8	7,8
	محايد	15	29,4	29,4	37,3
	موافق	30	58,8	58,8	96,1
	بشدة موافق	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يسهل نظام المعلومات في الحصول على المعلومات المناسبة في اقل جهد ووقت ممكن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	7,8	7,8	7,8
	محايد	12	23,5	23,5	31,4
	موافق	29	56,9	56,9	88,2
	بشدة موافق	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

يعتبر نظام المعلومات أداة لتحسين جودة خدمة المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,9	3,9	3,9
	موافق غير	2	3,9	3,9	7,8
	محايد	6	11,8	11,8	19,6
	موافق	31	60,8	60,8	80,4
	بشدة موافق	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

استخدام تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة جيدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	7	13,7	13,7	13,7
	محايد	12	23,5	23,5	37,3
	موافق	30	58,8	58,8	96,1
	بشدة موافق	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

اتخاذ القرار بالمؤسسة يكون عن طريق مشاركة الافراد في صنعه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	11,8	11,8	11,8
	موافق غير	7	13,7	13,7	25,5
	محايد	10	19,6	19,6	45,1
	موافق	26	51,0	51,0	96,1
	بشدة موافق	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

اتخاذ القرار له علاقة بشخصية متخذ القرار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	11	21,6	21,6	21,6
	محايد	18	35,3	35,3	56,9
	موافق	22	43,1	43,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

اتخاذ القرار له علاقة بالممارسة والتجربة وليس بالمستوى العلمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	12	23,5	23,5	23,5
	محايد	11	21,6	21,6	45,1
	موافق	24	47,1	47,1	92,2
	بشدة موافق	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

للعاملين بالمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي يواجهونها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	5,9	5,9	5,9
	محايد	12	23,5	23,5	29,4
	موافق	36	70,6	70,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تستعين المؤسسة في اتخاذ قراراتها باقتراحات عمالها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	7	13,7	13,7	13,7
	محايد	14	27,5	27,5	41,2
	موافق	30	58,8	58,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

_اعطاء المدير الحرية للعاملين في صناعة واتخاذ القرار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	30	58,8	58,8	58,8
	موافق	20	39,2	39,2	98,0
	بشدة موافق	1	2,0	2,0	100,0
Total		51	100,0	100,0	