



جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

دور تكامل وظائف المشروع في
فعالية القرار الإداري بالشركات من
منظور مدخل النظم
دراسة تطبيقية لبعض شركات المقاولات
بالقطاع الخاص في السودان
في الفترة من (2000 - 2008 م)

Role of Integrated Project Functions in the Effectiveness of Management
: Decision in Companies , Through the System Approach Perspective
An Applied Study of Some Contracting Companies of the Private Sector
(in the Sudan in the period (2000 – 2008

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في
إدارة الأعمال

إشراف :

إعداد :
محمد أحمد سليمان بركة
أ.د محمد حسن حافظ

نوفمبر 2008م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قال تعالى :

﴿ وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا
وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ
أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ
بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ
مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ
لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴾

﴿

سورة آل عمران الآية 103

أ

الإهداء

تتواضع الكلمات إجلالاً وتقديراً ،، ،
واهديها إلى من علمني الخوض في بحر العلم ،، ،
إلى أمي ،، ، و أبي ،، ، أطال الله عُمرهما ،، ،
إلى زوجتي ،، ، إلى أبنائي
تغريد ،، مصعب ،، مجاهد ،، أبرار ،، تنزيل ،،
الأعزاء ،، ،
إلي الشموع المحترقة التي أنارت لنا طريق
الحياة ،، أساتذتي الأجلاء ،،
أهديكم هذا الجهد ،، ،
،، ، ،، ، ،، ،

ب الشُّكر والعرفان

الحمد لله والشكر على توفيقه وفضله وإحسانه على ما أسداه
عليّ من توفيق في أكمال هذا البحث ،، ، وبعد ،، ،
فإنه يصبح من الواجب التوجه بالشكر والعرفان لجامعة
السودان كلية الدراسات العليا ،، ولأستاذي الجليل الأستاذ
البروفيسر محمد حسن حافظ الذي كان له الدور الكبير في
أنجازي لهذا البحث وذلك من خلال توجيهاته ومتابعته ،، ،
جزاه الله عنا كل خير،،، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل
من كان له دوراً في إخراج البحث إلى حيز الوجود وأخص
العاملين بشركه أين العالميه الأستاذ عصام و أحمد عامر و
أحمد طه ،، وشركة شواهد الهندسية الأستاذ لؤي و البشير
وأحمد،، وشركة دانفوديو للطرق والمقاولات الأستاذ على
عبدالله ، كما أخص بالشكر ،، ، أسرة إتحاد المقاولين

وشركات مام للطرق والجسور , ومؤسسة الإسكان العسكرى , وشركة النصر للتشييد, والمكتب الإستشارى الهندسى, والدار الإستشارية , وبروج الإستشارية , وإدارة الشئون المالية سيادة الفريق د . الركابى والسادة رؤساء الشعب , وفنى الحاسوب ركشة وإبراهيم لما بذلاه من جهد لتنسيق وطباعة البحث , , ومكتبة جامعة السودان وأفريقيا العالمية ومكتبة إدارة الشئون المالية , , والشكر لكل من ساهم فى إعداد هذا البحث بالنصح والإرشاد للباحث لإخراج هذا العمل بصورته النهائية .

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين الذي وفقنا , , ,

ج المستخلص

هدفت الدراسة الوصول الى رؤيا واضحة تهدى الى معرفة دور تكامل وظائف المشروع فى فعالية القرار الإدارى من منظور منهج النظم وتحديد العلاقات المتشابكة بين الوظائف الإدارية , ودرجة تأثير كل منها على باقى الوظائف ودور هذا التأثير على فعالية القرار الإدارى وذلك بإستخدام المنهج الوصفى التحليلى .

وتضمنت الدراسة ثلاث فصول , الفصل الأول تناول الإطار النظرى للدراسة (أدبيات الدراسة) , وبه ثلاث مباحث , حيث إستعرض الفصل نظرية المنظمة ومفهوم منظمات الأعمال , ومدخل النظم , والأنظمة الفرعية للمنظمة (وظائف المنظمة) ومن ثم تناول القرارات الإدارية والأساليب الكمية للقرارات وفى ختام الفصل تم تناول وظائف المنظمة وتأثيرها على القرار الإدارى , وتحليل نظام المنظمة لتحديد العلاقات المتبادلة بين وظائفها , ومن ثم إيجاد مقياس نظمى لقياس وتقييم أداء المنظمة . أما الفصل الثانى فتناول الدراسة الميدانية والتى شملت حالة شركات المقاولات والإنشاءات بالقطاع الخاص وتم من خلالها إستعراض جوانبها التنظيمية والمالية , والفنية , والنظم الإدارية المتبعة , ومعوقات تطبيق أسلوب النظم الحديثة . أما الفصل الثالث تناول التحليل حيث تم تصميم إستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة , ومن ثم إدخال البيانات وتشغيلها ومعالجتها آليا فى الحاسوب مع إستخدام نماذج إحصائية لإختبار صحة فروض الدراسة .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها إستخدام شركات المقاولات أسلوب منهج النظم والأسلوب العلمى والكمى فى إتخاذ القرار مما ساهم فى تكامل وظائفها الإدارية وفعالية قراراتها . ومن أهم توصيات الدراسة الآتى :

1. تدريب الكادر الإداري على مبادئ ومفاهيم وأساليب الإدارة لأهميتها .
2. عدم تركيز سلطة اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا ولا بد من استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات .
3. إيجاد معايير محددة تبين كيفية تقييم وضع الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة .

د

Abstract

This study , using analytical descriptive approach , is aimed to explore a clear vision for understanding the integrated role of project's functions related to effective administrative decision from through the system's approach . It is also aimed at determining the interdependence relations between administrative jobs and the degree of influence over the other jobs as well as the role of influence on effective administrative decision .

The study includes three chapters and three sections . Chapter one is concerned with the oretical framework of the study . This chapter illustrates the theory of organization & concept of business organizations , introduction to the system , sub-organizations system (organization functions) administrative decisions & quantitative techniques for decisions . The functions of organization and their influence over administrative decision analysis of organization system to determine the interdependence relations of jobs in order to discover a measurement system to evaluate the organization performance are discussed in this chapter .

Chapter two has focused on the fieldwork study which covers contractors companies and buildings in the private sector . The issues related to regulations including financial , technical & applicable administrative system aspects have been discussed. Finally, obstacles for using modern system approach .

Chapter three concerns with analysis of the study including the design of questionnaire & its distribution over the study sample . The entry of data and data processing are also maintained as well as using statistical samples to test the validity of hypothesis .

Findings

The study has adopted a number of Findings pertaining to contractors companies to use system approach & scientific and quantitative techniques for taking decisions . This would facilitate the integration of administrative functions with effective administration .

: The most important recommendations are as follows

1. Training should be provided to the administrative staff / cadre on the principles & concepts of management techniques due to their importance.

2. The power of taking decisions should not be vested on higher administration level, and therefore, participation should be pursued .
3. It is necessary to find out specific measurements for evaluating the position of big, medium and small companies .

هـ قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة	رقم
قرآن كريم	أ	
الإهداء	ب	
شكر وعرفان	ج	
ملخص البحث باللغة العربية	د	
ملخص البحث باللغة الإنجليزية Abstract	هـ	
قائمة المحتويات	و	
قائمة الملاحق	ي	
قائمة الهياكل والنماذج والأشكال	ك	
قائمة الجداول	ل	
المقدمة	1	
مشكلة الدراسة	3	
أهمية الدراسة	4	
أهداف الدراسة	5	

منهجية وأدوات الدراسة

6 الحدود الدراسة المكانية والزمانية

7 فرضيات الدراسة

7 الدراسات السابقة

7 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

21 نموذج الدراسة

24 **الفصل الأول : أدبيات الدراسة**

25 المبحث الأول : نظرية المنظمة

26 المطلب الأول : مفهوم منظمات الأعمال

26 تصنيف منظمات الأعمال

28 الالتزامات الرئيسية لمنظمات الأعمال

29 الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال

29 صياغة أهداف المنظمة

30 بيئة منظمات الأعمال

32 المعلومات في منظمات الأعمال

35 المطلب الثاني : مدخل منهج النظم

39 التطور التاريخي لنظريات المنظمة

39 مدخل النظم ومنظمات الأعمال

52

العملية الإدارية	66
المطلب الثالث : الوظائف الإدارية للمشروع	83
وظيفة الإنتاج	83
وظيفة التسويق	89
وظيفة الموارد البشرية (الأفراد)	95
وظيفة الموارد المالية	99
المبحث الثاني : نظرية اتخاذ القرارات الإدارية	105
المطلب الأول : مفهوم القرارات الإدارية	105
أهمية اتخاذ القرارات	111
الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات	111
خطوات ومراحل اتخاذ القرار	113
المطلب الثاني : أنواع القرارات وأساليبها والعوامل المؤثرة فيها	121
أنواع القرارات من وجهة نظر علماء القانون	121
أنواع القرارات من وجهة نظر علماء الإدارة	122
أساليب إتخاذ القرارات	126
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات	130
ز	
المبحث الثالث : وظائف المنظمة والقرار الإداري	134
المطلب الأول : تحليل وظائف المشروع	134

إستخدام النماذج	138
خطوات بناء النماذج	140
أنواع النماذج والأساليب الحديثة	141
المطلب الثاني : تأثير القرار على وظائف المشروع	145
مقومات القرار الإداري الفعّال	148
المطلب الثالث : تقويم وظائف المشروع	151
تقييم الفاعلية التنظيمية	151
المعادلات الأساسية لوظائف المشروع	153
الإدارية	153
المقياس العام لأداء الشركات	161
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية (دراسة الحالة)	164
المبحث الأول : الشركات المتوسطة والكبيرة	165
شركات قطاع الإنشاءات والمقاولات	165
اتحاد المقاولين السودانيين	169
المبحث الثاني : الشركات موضوع الدراسة	172
شركة أين العالمية	172
شركة شواحق الهندسية المحدودة	202
شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور	229
المحدودة	229
الأداء العام للشركات موضوع الدراسة	259

الفصل الثالث : التحليل الإحصائي والنتائج

262	المبحث الأول : تحليل الدراسة الميدانية
263	

ح

273	المبحث الثاني : إختبار فرضيات البحث
	الخاتمة

293

نتائج الدراسة

293

311	التوصيات
-----	----------

المراجع

المراجع باللغة العربية

315

الكتب

315

القوانين والتشريعات

321

الرسائل والبحوث غير المنشورة

321

المجلات والدوريات

321

المحاضرات

322

الجهات الرسمية

322

الوثائق والتقارير والإصدارات

323

الشبكة الإلكترونية

323

المراجع باللغة الإنجليزية

324

الملاحق

قائمة الملاحق^ط

رقم

عنوان الملحق
الملحق

خطاب المبحوثين

1

المعلومات الشخصية للمبحوثين

2

الإستبانة

3

متغيرات الدراسة وأسئلة قياسها

4

مصطلحات الدراسة

5

قائمة الهياكل والنماذج والأشكال^٥

عنوان الهيكل / النموذج / الشكل

رقم الصفحة

أولاً - الهياكل :

هيكل رقم (1 / 2) الهيكل التنظيمى لشركة أين العالمية
184

هيكل رقم (2 / 2) الهيكل التنظيمى لشركة شواحق الهندسية
214

هيكل رقم (2 / 3) الهيكل التنظيمى لشركة دانفوديو
للمقاولات والطرق والجسور 235

ثانياً - النماذج :

نموذج رقم (1 / 1) نموذج الدراسة
24

ثالثاً - الأشكال :

شكل رقم (1 / 1) عناصر النظام
54

شكل رقم (2 / 1) النظم الفرعية لمنظمات الأعمال
57

شكل رقم (3 / 1) العلاقات المتبادلة بين المنظمة والبيئة
وأطراف التعامل 59

شكل رقم (4 / 1) المنظمة كنظام مفتوح
61

شكل رقم (5 / 1) وظائف الإدارة وأهداف المنظمة والبيئة
67

شكل رقم (6 / 1) الآليات التنسيقية
71

شكل رقم (7 / 1) العلاقة بين أهداف الإتصال والأهداف
التنظيمية وإنتاجية المنظمة 78

شكل رقم (8 / 1) الخطوات الأساسية فى عملية الرقابة
81

شكل رقم (9 / 1) نظام إدارة الإنتاج
84

شكل رقم (10 / 1) نظام إدارة التسويق	92
شكل رقم (11 / 1) نظام إدارة الموارد البشرية	96
شكل رقم (12 / 1) أنواع القرارات الإدارية فى الظروف المختلفة	125
شكل رقم (13 / 1) تأثير زيادة كميات الإنتاج على باقى القرارات بالمنظمة	146

ك

قائمة الجداول

عنوان الجدول رقم الصفحة

جدول رقم (1 / 1) المقياس العام لأداء الشركات	162
جدول رقم (2 / 1) إسهامات قطاع التشييد فى الناتج القومى	169
جدول رقم (2 / 2) الأعمال المنفذة بشركة أين العالمية	174
جدول رقم (2 / 3) إمداد الخرسانة الجاهزة لشركات أخرى	178
جدول رقم (2 / 4) الماكينات والمعدات والأدوات التى تمتلكها شركة أين	199
جدول رقم (2 / 5) الأعمال قيد التنفيذ بشركة أين العالمية	202
جدول رقم (2 / 6) الآليات والمعدات بشركة شواهى الهندسية	209
جدول رقم (2 / 7) رأس المال العامل بشركة شواهى الهندسية	211
جدول رقم (2 / 8) الأعمال المنفذة بشركة شواهى الهندسية	216
جدول رقم (2 / 9) الأعمال قيد التنفيذ بشركة شواهى الهندسية	223
جدول رقم (2 / 10) الكادر الإدارى العامل بشركة شواهى الهندسية	229
جدول رقم (2 / 11) أسهم شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور	232
جدول رقم (2 / 12) التخصصات العاملة بشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور	243

جدول رقم (2 / 13) أعمال الطرق المنفذة بشركة دانفوديو للمقاولات

والطرق والجسور 246

جدول رقم (2 / 14) أعمال الطرق قيد التنفيذ بشركة دانفوديو للمقاولات

والطرق والجسور 247

جدول رقم (2 / 15) أعمال المباني المنفذة بشركة دانفوديو للمقاولات

والطرق والجسور 249

جدول رقم (2 / 16) أعمال المباني قيد التنفيذ بشركة دانفوديو للمقاولات

والطرق والجسور 251

جدول رقم (2 / 17) الآليات والمعدات بشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور 255

ل

جدول رقم (2 / 18) أعمال الردميات والرى والسدود المنفذة بشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور 256

جدول رقم (2 / 19) أعمال الردميات والرى والسدود قيد التنفيذ بشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور 256

جدول رقم (3 / 1) عينة البحث فى شركات المقاولات 264

جدول رقم (3 / 2) افراد عينة الدراسة 265

جدول رقم (3 / 3) أفراد العينة حسب الوظائف الإدارية 266

جدول رقم (3 / 4) أفراد العينة حسب الفئة العمرية 267

جدول رقم (3 / 5) أفراد العينة حسب المؤهل العلمى 267

جدول رقم (3 / 6) أفراد العينة حسب مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية 268

جدول رقم (3 / 7) أفراد العينة حسب الخبرة العملية 269

جدول رقم (3 / 8) أفراد العينة حسب مدى إلمامهم بالأساليب الإحصائية 270

جدول رقم (3 / 9) أفراد العينة حسب مستوى التعامل مع الحاسوب 271

جدول رقم (3 / 10) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد
العينة

المبحوثة (الفرضية الأولى) 275
جدول رقم (3 / 11) نتائج إختبار t (الفرضية الأولى)

276

جدول رقم (3 / 12) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد
العينة

المبحوثة (الفرضية الثانية) 278
جدول رقم (3 / 13) نتائج إختبار t (الفرضية الثانية)

280

جدول رقم (3 / 14) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد
العينة

المبحوثة (الفرضية الثالثة) 282
جدول رقم (3 / 15) نتائج إختبار t (الفرضية الثالثة)

283

جدول رقم (3 / 16) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد
العينة

المبحوثة (الفرضية الرابعة) 285
جدول رقم (3 / 17) نتائج إختبار t (الفرضية الرابعة)

286

جدول رقم (3 / 18) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد
العينة

المبحوثة (الفرضية الخامسة) 288

جدول رقم (3 / 19) نتائج إختبار t^m (الفرضية الخامسة)
289

جدول رقم (3 / 20) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد
العينة

المبحوثة (الفرضية السادسة) 291
جدول رقم (3 / 21) نتائج إختبار t (الفرضية السادسة)

293

ن

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
(إدارة أعمال)

ملحق رقم (1)
خطاب المبحوثين

التاريخ: / / 2008م

السيد/

أخي المستجيب ... أختي المستجيبة .

تحية واحتراماً , وبعد :

لقد تم إعداد هذه الاستبانة لدراسة (**دور تكامل وظائف المشروع فى
فعالية القرار الإدارى بالشركات من منظور مدخل النظم**) ,
حالة شركات المقاولات , للحصول على درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال , لذا
أرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بقراءة جميع الأسئلة الواردة والإجابة عليها
حسب أرائكم , آملا توخي الدقة والإجابة الموضوعية علي الأسئلة الواردة ,
شاكرًا لكم حسن التعاون , ومؤكداً بان هذه البيانات ستعامل بسرية تامة ,
وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم خالص الشكر ,,,

الباحث
محمد احمد سليمان

بركة

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (2)
المعلومات الشخصية للمبحوثين

أولاً : معلومات شخصية :

ضع علامة (✓) في المربع الخالي أمام الإجابة المناسبة التي تختارها :

- | | | |
|--|--|---|
| (1) الجنس | ☐ أ/ ذكر | ☐ ب/ أنثي |
| (2) الحالة الاجتماعية | ☐ أ/ أعزب | ☐ ب/ متزوج |
| (3) العمر (سنوات) | | |
| ☐ أ/ اقل من 25 | ☐ ب/ 25-34 | ☐ ج/ 35 - 44 |
| ☐ د/ 45-54 | ☐ هـ/ 55 فأكثر | |
| (4) المؤهلات الأكاديمية والمهنية | | |
| ☐ أ/ دون الثانوي | ☐ ب/ ثانوي | ☐ ج/ جامعي |
| ☐ د/ فوق الجامعي | ☐ هـ/ أخرى تذكر | |
| (5) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية (سنوات) | | |
| ☐ أ/ اقل من 3 | ☐ ب/ 3 - 6 | |
| ☐ ج/ 6 - 9 | ☐ د/ 9 فأكثر. | |
| (6) الخبرة العملية (سنوات) | | |
| ☐ أ/ اقل من 10 | ☐ ب/ 11-14 | ☐ ج/ 15 - 19 |
| ☐ د/ 20 - 24 | ☐ هـ/ 25 فأكثر | |
| (7) الوظيفة | | |
| ☐ أ/ مدير إدارة | ☐ ب/ رئيس قسم | |
| ☐ ج/ موظف | ☐ د/ أخرى تذكر | |
| (8) إذا طلب منك تقييم مستوي إلمامك بالأساليب الإحصائية والرياضية | | |
| ☐ أ/ ممتاز | ☐ ب/ جيد جداً | ☐ ج/ جيد |
| ☐ د/ مقبول | ☐ هـ/ ضعيف | |
| (9) إذا طلب منك تقييم مستوي تعاملك مع الحاسوب فيمكن اعتبارك | | |
| ☐ أ/ غير مستخدم أو مبتدئ | ☐ ب/ مستخدم فقط | ☐ ج/ مستخدم ومبرمج مبتدئ |
| ☐ د/ مستخدم ومبرمج | ☐ هـ/ مستخدم ومبرمج جيد | |

ملحق رقم (3) قائمة الأسئلة

ثانياً : محاور تكامل الوظائف وفعالية القرارات الإدارية :

ضع علامة (X) في المربع أمام الإجابة المناسبة التي تختارها :

الرقم	بيان الاستقصاء	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	نظام الشركات متكامل ويضم مجموعة من الإدارات المترابطة والمتكاملة والموجهة لتحقيق هدف مشترك					
2	كل إدارة فرعية لها دور معين حتى تستطيع الشركات من تحقيق أهدافها					
3	لا توجد أهداف مزدوجة لإدارات وأقسام الشركات , وأن أهداف كل إدارة فرعية لا تتعارض مع الإدارات الأخرى , ويتم توجيهها نحو تحقيق الهدف النهائي للشركات					
4	تتخذ الشركات قراراتها بناءً على دقة المعلومات التي تحصل عليها					
5	الهيكل التنظيمي للشركات لا يساعد على تدفق المعلومات على أقسامها الإدارية					
6	تتميز إجراءات الإتصال بين المستويات الإدارية في الشركات بأنها بطيئة وروتينية					
7	أن مستوى التنسيق بين الإدارات والأقسام يؤدي					

					الى رفع الكفاءة فى الأداء	
					تبنى الشركات قراراتها قبل إتخاذها على معرفة تامة بالحقائق والمعلومات المتعلقة بالقرار	8
					تعتمد الشركات على قدر كبير من البيانات والمعلومات لصنع القرار	9
					تقوم إدارة الشركات بإتباع أسلوب منهج النظم الذى يقوم بتحقيق التنسيق الفعّال بين مجموعة من العمليات , والقيام بتحليل المشاكل المعقدة والمتشابكة	10
					لا تستعين الشركات ببيوتات خبرة لديها بالمعلومات والتقارير الإحصائية لبناء خططها وبرامجها	11
					تقوم الشركات بتحليل مكوناتها الداخلية الى إدارات رئيسية , وتحدد الدور الذى تؤديه كل إدارة وعلاقتها بالإدارات الأخرى فى الشركة	12
					فلسفة الشركات تقوم على التنسيق الفعّال بين إداراتها المختلفة , وذلك بدراسة وتحليل المشاكل المعقدة والمتشابكة والمتداخلة	13
					يقوم نظام الشركات على الإعتماد المتبادل , والتعاون معاً , ومفهوم الأداء الكلى للإدارات الفرعية	14
					نظام الشركات وحدة تتكون من أجزاء وأقسام ذات علاقات متبادلة ومتراصة ومتكاملة وموجهة نحو تحقيق هدف مشترك	15
					تعتمد الشركات على معايير عديدة لأنظمتها الفرعية لقياس فاعليتها التنظيمية	16

الرقم	بيان الاستقصاء	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
17	تقوم الشركات بجمع وتحليل وتركيب وتفسير المعلومات التى تحصل عليها من البيئة					
18	توجد شبكة للمعلومات بالشركات تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات فى الوقت المناسب					
19	يقوم الموظفون بالاتصال مع الأقسام والدوائر المختلفة عبر القنوات الرسمية					
20	استخدام الشركات لوسائل الإتصال الحديثة فى الوظائف الإدارية وإستخدام الأنترنت (الشبكات) ساهم فى سرعة الحصول وتناول المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات					
21	عندما تتخذ الشركات قراراً ما تربط بين أهداف الشركة , وأهداف العاملين , وأهداف المجتمع , بحيث يجد القرار قبولاً لكل الأطراف					
22	تستخدم الشركات منهج المشاركة فى إتخاذ القرارات الإدارية					
23	عند حدوث مشكلة ما تقوم الشركات بتحليلها وتحديد المتغيرات الخاصة بها من خلال دراسة البيئة المحيطة - والإمكانات الداخلية لها					
24	تعتمد الشركات على تمثيل النماذج فى تبسيطها للواقع - على حساب الحكمة الإدارية والخبرة والمعلومات					
25	تقوم الشركات بتحليل نظامها الرئيسى أولاً ثم تأتى عملية تحليل الإدارات الرئيسية بها					
26	للشركات علاقات تداخل وترابط بين إداراتها الفرعية بعضها البعض وبينها وبين النظام الكلى لقطاع المقاولات					
27	توجد علاقات تبادل مستمر بين الإدارات فى الشركات , ومخرجات أى إدارة فرعية تعتبر مدخلات لإدارة فرعية أخرى					

28	أداء الشركات فعال لوجود علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات				
29	الأقسام الإدارية داخل الشركات تحصل على معلومات من الأقسام الأخرى التى لها علاقة ترابط معها				
30	لا تستطيع الشركات الحصول على المعلومات الكاملة وبدقة لصعوبة التنبؤ بالمستقبل				
31	تعتمد الشركات على وسائل الإتصال الرسمية للحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات				
32	نظام الإتصال بالشركات يقوم بإيصال القرارات والمعلومات الى كافة الإدارات الفرعية بسهولة وبسر				
33	فى حالة حدوث مشكلة إدارية تقوم الشركات بتحديد وتحليل الثوابت والمتغيرات والعلاقات المتبادلة المتعلقة بالمشكلة , وإعداد نماذج تمثل واقع المشكلة الإداري				
34	القرارات التى تقوم الشركات بإتخاذها تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة , وبأقل تكلفة وقدر ممكن , وأقل وقت				

الرقم	بيان الاستقصاء	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
35	توجد علاقات تداخل وتبادل بين أجزاء النظام بعضها البعض وبين النظام الكلى للشركات لتحقيق الأهداف المطلوبة					
36	لا تستخدم الشركات الأساليب الإحصائية (بحوث عمليات) لحل مشكلاتها الإدارية					
37	يتسم أداء الشركات بالتوافق الكامل بين الإدارات الفرعية مع إزالة آثار الإزدواج والتناقض بينها					
38	فى حالة إجراء عملية تحويل أو تغيير أى جزء فى أى إدارة فرعية لا تقوم الشركات بإعطائها وزن مرجح فى علاقتها بالآثر المتوقع على الأجزاء والإدارات الأخرى					
39	إن فاعلية ونجاح الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة إتخاذ القرار					
40	تختلف الوحدات التنظيمية للشركات (أفراد , مالية , مقاولات , ...) , ولكن توجد عملية ترابط وتكامل بينها مما يجعلها كلاً واحداً , وهو أكبر من مجموع الأجزاء					
41	لا يتوفر لدى الشركات الوقت الكافى لتحليل المعلومات					
42	تقوم الشركات بتحديد المعلومات الملائمة لنشاطها وربطها بمراكز إتخاذ القرار					
43	تقوم الشركات بتحليل البيانات التى ترد من الإدارات الفرعية لإتخاذ القرار فى الوقت المناسب					
44	القرارات التى تتخذها الشركات تتم صنعها فى ظل نظرة شاملة للشركة ككل وبيئتها الخارجية					
45	تقوم الشركات بالتركيز على تحديد المشاكل الإدارية أولاً ومن ثم تحديد البدائل ومناقشتها					
46	إستخدام الشركات للحاسبات الإلكترونية مكنها من تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها بشكل دقيق ومنظم					

					47	تقوم الشركات بإستلام المدخلات من البيئة الخارجية وتقوم بعمليات إنتاجية وتحويلها إلى مخرجات مع إعتداد التغذية المرتدة لتحديد الإنحرافات وتصويبها
					48	لا تتيح الشركات بناء النماذج لشرح عملها وتحديد العلاقات المختلفة بين إداراتها وبين البيئة المحيطة
					49	تقوم الشركات بالتركيز على سلطة إتخاذ القرارات فى مستوى الإدارة العليا مع قليل من التفويض
					50	تقوم الشركات بتحليل عناصرها الرئيسية - ودراسة كل عنصر بمفرده وعلاقته بالعناصر الأخرى بالشركة
					51	هناك مستويات محددة لمستوى الأداء المرغوب فى كل قسم من أقسام الشركات
					52	كل إدارة فرعية بالشركات تقوم بدورها , وتعزز أدوار الإدارات الأخرى , وأداء النظام بالشركات ككل

الرقم	بيان الاستقصاء	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
53	تقوم الشركات بإتباع التكامل الرأسى , وذلك بالتركيز على البرامج والأنشطة المتكاملة					
54	توجه الشركات المعلومات للأقسام الإدارية فى الزمان والمكان المحدد					
55	الإتصال لأعلى أو أسفل يساعد فى تدفق المعلومات لأقسام الشركات المختلفة					
56	هناك تنظيم سليم للإتصالات , وهو مسئول عن إقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال فى الشركات					
57	عدم مرونة النظم واللوائح والقوانين التى تحكم العمل بالشركات أدت الى صعوبة تغلغل الإتصال فى كافة المستويات الإدارية					
58	عند إتخاذ القرار تقوم الشركات بمتابعته , والتأكد من أن المسئولين عن تنفيذه يعرفون ما هو مطلوب منهم					
59	تقوم الشركات بإتخاذ قراراتها وفقاً للحدس الشخصى والبديهة والتجرب					
60	تقوم الشركات بإعداد نماذج (سيناريوهات) للمشكلة الإدارية ودراسة المتغيرات المرتبطة بها وإجراء تعديلات عليها وصولاً لنموذج أقرب لتمثيل حل المشكلة					
61	تقوم الشركات بالتركيز على الأسلوب المتكامل فى دراسة المشاكل الإدارية , والإحاطة بالجزئيات وعلاقات التفاعل والترابط بين هذه الجزئيات					
62	عندما تقوم الشركات بإتخاذ قرار ما تعتمد بصورة رئيسية على آراء وخبرات مدراء الإدارات المختلفة بالشركات					
63	نظام الإتصالات بالشركات يقوم بإيصال وتبادل المعلومات داخل الشركات ومع بيئتها الخارجية					
64	تقوم الشركات بالإستعانة بإختصاصين فى مختلف العلوم لزيادة المعرفة - وذلك لإجراء التحليل الكمى للمشكلات وإتخاذ القرار بشأنها					

ملحق رقم (4)

متغيرات الدراسة (الفرضيات) وأسئلة قياسها

1. أن المشروعات المتوسطة والكبيرة لا تستخدم أسلوب منهج النظم فى عملياتها الإدارية .
(23) , (10) , (35) , (47) , (48) , (49) , (24) , (60) , (36) , (11)
2. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج النظم وتكامل الوظائف الإدارية لشركات المقاولات .
(12) , (25) , (38) , (50) , (51) , (61) , (13) , (37) , (1) , (26) , (14) .
3. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تكامل الأنظمة الفرعية للشركات وفعاليتها .
(15) , (52) , (27) , (40) , (3) , (53) , (62) , (2) , (39) , (28) , (16) .
4. إن تدفق المعلومات فى المنظمات الإنتاجية تواجه إختناقات عند التطبيق الفعلى للنظام المستخدم .
(17) , (42) , (4) , (41) , (30) , (54) , (5) , (29) , (55) , (18)
5. الإتصال الجيّد فى كافة المستويات الإدارية يساعد فى تحقيق التكامل بين الوظائف بالشركات مما يؤثر إيجاباً على فاعلية القرار الإدارى .
(19) , (31) , (6) , (56) , (57) , (20) , (63) , (44) , (32) , (43) , (7) .
6. شركات الإنشاءات بالقطاع الخاص لا تستخدم الأسلوب العلمى والكمى فى إتخاذ القرارات الإدارية مما يؤثر سلباً على فعالية القرار الإدارى .

(21) , (34) , (8) , (58) , (59) , (64) , (65) , (46) , (45) ,
(9) (33) , (22) .

ملحق رقم (5)

مصطلحات الدراسة :

1. **النظم الفرعية :** هى المكونات التى يتكون منها النظام "وهى تتمثل فى الوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمى للمنظمة".
وتعمل هذه النظم الفرعية بشكل متفاعل ومتكامل مع بعضها فى سبيل تحقيق الهدف الكلى للنظام .
2. **البيئة :** كل ما يحيط بالنظام ولكنها ليست جزءاً منه , ولكنها تؤثر فيه كما ان البيئة تتأثر به , وتأخذ ايضاً شكل الانظمة .
3. **العلاقات :** هى مجموعة الفعاليات الدائمة والمستمرة بين كافة مكونات النظام (الانظمة الفرعية مع بعضها) والبيئة المحيطة .
4. **الاهداف :** هى مجموعة الامور المستقبلية التى يسعى النظام الى تحقيقها أو هى الغايات والنهايات التى يسعى النظام لبلوغها .
5. **الفاعلية :** ويعبر عنها بمدى تحقيق النظام لاهدافه المحددة مسبقاً , وتأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية .
6. **الكفاءة :** هى الطريقة الاقتصادية التى يتم انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف ويعبر عنها بحسن استخدام النشاطات بما يحقق احسن النتائج الممكنة باقل تكلفة ممكنة , وهو علاقة بين المدخلات والمخرجات , وتركز على العمليات الداخلية فى المنظمة .
7. **المدخلات :** هى العناصر التى توجد النشاط مثل المواد الخام والآلات والمعدات والطاقة والافراد وكل العناصر المطلوبة حتى يكون هناك أداء .
8. **النشاطات التحويلية (العمليات) :** تتمثل فى فعاليات المعالجة وتحويل كافة عناصر المدخلات وجعلها مخرجات او نواتج ذات قيمة اعلى من قيمة المدخلات .
9. **المخرجات :** هى الناتج النهائى لعملية النشاط التحويلي , وهى غاية النظام على ان تكون هذه المخرجات ذات قيمة اعلى من قيمة المدخلات .
10. **التغذية المرتدة (راجعة / عكسية) :** كافة المعلومات التى تأتى من متلقى مخرجات النظام , وقد تكون موجبة ومن ثم تدعيم النظام وإستمراره فيما هو عليه , وقد تكون سالبة . ويستفاد من التغذية المرتدة فى إجراء عمليات الرقابة على أداء النظام

خاصةً عندما تكون هذه المعلومات سلبية حيث يتم البحث عن الاسباب , وهى بذلك تحقق عملية التوازن فى النظام .

11. فعالية القرارات الإدارية: هي مدى ما يوفره القرار الإداري من حلول المشاكل التي تتعرض لها المنظمات بما ينسجم مع القرارات المحيطة بالعمل والعاملين وبما يحقق مصلحة المنظمة والعاملين فيها .

12. الاستراتيجية : هي العملية التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة طويلة الأجل ووضع أهدافها طويلة الأجل , وصياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانيات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها .

13. المشاركة في القرار : تعني اشتراك العاملين بمختلف مستوياتهم في تحديد البدائل واختيار أفضلها والقيام بالتطبيق .

14. نظم المعلومات: مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة .

15. نظم دعم القرار : تلك النظم التي يتم تصميمها لخدمة مهمة إدارية أو مشكلة محددة بحيث يكون استخدامها قاصرا عليها وهي تتميز بإمكانيات تحليل عالية وبمواجهة تفاعلية مع المستخدم .

16. الوظيفة : الوظيفة (job) خاصة بإدارة الموارد البشرية وهو وظيفة فرد معين فتعنى عدد من المهمات تسند الى فرد معين . اما الوظيفة (function) تعنى وظيفة للمنظمة ككل والمقصود بها "مجموعة من الفعاليات والنشاطات الضرورية لبقاء المنظمة .

17. التكامل : نوعية التعاون القائم او المطلوب بين الوحدات التنظيمية من أجل توحيد الجهود لتحقيق اهداف مشتركة , او الخطط والمعلومات المستخدمة لأغراض التنسيق بين الوحدات الإدارية فى المنظمة .

18. المركزية : نسبة الوظائف التي يمارس العاملون فيها المشاركة فى إتخاذ القرارات , وعدد المجالات أو المواقع التي يمارسون فيها المشاركة .

