

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة : علم الإجتماع و الأنثروبولوجيا

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة : قاسمي العطرة

بعنوان:

عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة

الأستاذ " : قودة عزيز (أ) / جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_ رئيسا

الأستاذة : قريشي نجاة (أ) / جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_ مشرفا و مقررا

الأستاذة : مبارك شيماء (أ) / جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_ مناقشا

السنة الجامعية : 2021/2020

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة : قاسمي العطرة

بعنوان:

عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة

الأستاذ " : قودة عزيز (أ) / جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_ رئيسا

الأستاذة : قريشي نجاة (أ) / جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_ مشرفا و مقررا

الأستاذة : مبارك شيماء (أ) / جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_ مناقشا

السنة الجامعية : 2021/2020

الإهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق ،ومع ذلك حاولت أخطاها بثبات ويفضل من الله
ومنه ،وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة

وهذا انا ذا أختم بحث تخرجي بكل همة ونشاط وجهد .

إلى من أفضلها على نفسي ، حبيبتي الغالية على روحي وفضلتها على نفسي

(رحماني غزلان)

إلى امي العزيزة التي رعتني وكبرتني بحنانها إلى أبي وأخوتي إلى كل صديقاتي ثم إلى
أستاذتي الفاضلة قريشي نجاه وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي
أصعدة كثيرة

إلى كل أساتذتي الكرام ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي ومدي

بالمعلومات القيمة ، أهدي لكم بحث تخرجي

داعيا المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم.

(العطرة قاسمي)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي ينتمي إليه حمد الحامدين واليه يزداد شكر الشاكرين ، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان والصلاة والسلام على اشرف الالبياء والمرسلين ، سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين ، ونشكر الله تعالى الذي خاضتا في هذا البحث المتواضع ، لكل من علمني ومن أزال غيمة جهل مررت بها

.....

برياح العلم الطيبة ابعث تحية شكر وتقدير فجزيل الشكر نهديك ورب العرش يحميك ولاانسى أن أتقدم بجزيل الشكرالذي قام بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة واخص بالشكر الاستفادة الفاضلة وجميع اساتدتي الدين صنعوا المجد لي واستقيت منكم كل العلوم والمعارف والتجارب لاقف في هذه الدنيا كالأسد في عرينه عزيزا كريما لاينخدع بالمظاهر والقشور بل يبحث دوما عن الجواهر.

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من مدو إلى كل من مدو لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه .

المخلص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي: كيف تؤثر عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين؟ والأسئلة الفرعية:

- ماهي أساليب اتخاذ القرار المستخدمة في المؤسسة ؟

- كيف تؤثر هذه الأساليب على أداء العاملين ؟

ويرجع سبب اختيار هذا الموضوع إلى محاولة التعمق وفي فهم تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين وتكمن أهمية هذه الدراسة إلى أن تقدم وتطور المنظمات والمؤسسات واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادة الإدارية التي تعمل وتخطط على اتخاذ قرارات مناسبة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة تتكون من 50 مفردة متمثلة في العاملين بالمؤسسة الجهوية للميزانية بور قلة .

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

ان عملية اتخاذ القرار تؤثر على أداء العاملين ويرجع هذا الى طبيعة كل نظام وكل مشرف وعلاقته بالمرؤوسين ونوعية القرار المستخدمة خاصة القرار الفردي الذي اثر على العاملين واعطاؤهم كل الروح لاداء مهامهم حسب مؤسسة دراستنا ويعتبر القرار جوهر العملية الإدارية وله علاقة كبيرة بالأداء (كالجسد بروح) واحد مكمل للآخر .، كما انه له أساليب من بينها الاسلوب الحاسم ، والتسلسلي ، والمرن ويتوفير المعلومات والخبرات السابقة للمرؤوسين والمسيرين .اي انه كلما استخدم المؤسسة هذه الاساليب كلما كان الاداء جيد خاصة كما توصلت اليه دراستنا ان الاسلوب الحاسم هو الناجح بنسبة كبيرة من الاسلوب المرن والتسلسلي اي ان هذا الاسلوب حديث ويرجع تطبيقه لنوعية المؤسسة ونظامها ومديريها وعاملها وشخصيتهم .

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à connaître l'étendue de l'impact du processus décisionnel sur la performance des salariés, en répondant à la question suivante : Comment le processus décisionnel affecte-t-il la performance des salariés ? et sous-questions :

Quelles sont les méthodes de prise de décision utilisées dans l'organisation?

Comment ces méthodes affectent-elles la performance des employés?

Le choix de ce thème s'explique par une tentative d'approfondir et de comprendre l'impact du processus décisionnel sur la performance des salariés. L'importance de cette étude réside dans le fait que le progrès et le développement des organisations et des institutions et leur pérennité dépend principalement de la direction administrative qui travaille et prévoit de prendre les décisions appropriées L'approche descriptive qui convient aux exigences de Ceci est l'étude, et l'étude a été appliquée à un échantillon composé de 50 personnes, représentées par les employés de l'Institution budgétaire régionale à Port Qula L'étude a conclu aux résultats suivants :

Le processus de prise de décision affecte la performance des employés et cela est dû à la nature de chaque système et de chaque superviseur et de sa relation avec les subordonnés et la qualité de la décision utilisée, en particulier la décision individuelle qui a affecté les travailleurs et leur a donné à tous l'esprit d'accomplir leurs tâches selon l'institution de notre étude. La décision est considérée comme le noyau du processus administratif et a une grande relation avec la performance (comme un corps avec une âme) comme l'une Elle est complémentaire de l'autre. Elle a aussi des méthodes , y compris la méthode décisive, séquentielle et flexible, et en fournissant des informations Et les expériences antérieures des subordonnés et des managers, c'est-à-dire que plus l'institution utilise ces méthodes, plus la performance est bonne, d'autant plus que notre étude a montré que la méthode décisive réussit dans un grand pourcentage de la méthode flexible et séquentielle, c'est-à-dire que cette méthode est moderne et que son application tient à la qualité de l'institution, de son système, de ses dirigeants, de ses employés et de leur personnalité...

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالانجليزية
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس الجداول
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
	إشكالية الدراسة
	اسباب اختيار الموضوع
	أهمية وأهداف الدراسة
	تحديد المفاهيم
	الدراسات السابقة
	المقاربة النظرية
الفصل الثاني: اتخاذ القرار	
	تمهيد
	مفهوم اتخاذ القرار
	أهمية اتخاذ القرار
	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
	أنواع القرارات
	بعض المداخل النظرية التي تناولت اتخاذ القرار
	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أداء العاملين	
	تمهيد
	مفهوم الأداء
	مفهوم أداء العاملين
	أهمية الأداء
	محددات الأداء
	معايير الأداء
	مكونات الأداء
	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
	تمهيد
	مفهوم المنهج
	مجالات الدراسة
	الأداة
	العينة
الفصل الخامس	
عرض ومناقشة النتائج	
	تمهيد
	مناقشة نتائج الأسئلة الفرعية الأول والثاني
	مناقشة نتائج السؤال الرئيسي
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقلمه

مقدمة:

إن المتتبع لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء العام وتطورها في المجال التنظيمي ،ونموها وكبر حجمها مما يساعدها على تحقيق أهدافها وفق قوانين وانظمة وعمال ومديرين مسيرين وقيادة جيدة ،لان العنصر البشري دور حاسم مع وجود منظومة قرار فعالة .

وتعد عملية صنع القرارات الإدارية في المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها وحجمها ،كما إن القرارات تتطلب نوعا من الوعي والتفكير والتنظيم الفعال الجيد لأنها السبب الرئيسي في نجاح المؤسسة تحت عملية الأداء للوظائف والمهام من قبل عاملين مختصين في كل عمل وخدمة من قبل منضمين ومسيرين ومديرين ونظام رسمي جيد ليكون الأداء منضم ومحقق أهداف وناجعة وفعالية المؤسسة وتقدمها وتطورها .

بالنسبة للجانب النظري تناولنا في **الفصل الأول** الإشكالية وأسباب اختيارنا للموضوع والأهداف وحددنا المفاهيم المتعلقة بموضوعنا .

أما في **الفصل الثاني** تناولنا اتخاذ القرار ومفهومه وأهم نظرياته.....

أما في **الفصل الثالث** تناولنا أداء العاملين ومفهومه والعوامل المؤثرة فيه ومعايير.....

أما في **الجانب التطبيقي** تناولنا المنهج والأداة ومجالات الدراسة والعينة المستخدمة .

أما في **الفصل الخامس** قمنا بتحليل نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية وصولا إلى الخاتمة .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

(1) الإشكالية

(2) أسباب اختيار الموضوع.

(3) أهمية اختيار الموضوع.

(4) أهداف الدراسة

(5) تحديد المفاهيم

(6) المقاربة النظرية

(7) الدراسات السابقة

الإشكالية:

يشهد العالم اليوم تطورا كبيرا في جميع المجالات وعلى كل المستويات خاصة مع ظهور التكنولوجيا الجديدة، والتطور الهائل في وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت والهاتف النقال. فتسعى هذه المؤسسات في النظام الداخلي والخارجي لها على اكتساب التكنولوجيا الحديثة وتعمل دائما على تنميتها وتطويرها لتبقى الرائدة أمام هذا التنافس الكبير والتحديات الناتجة عن العولمة.

ضمن هذا السياق يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي في عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، وبمدى تحقيق رغباته وآماله ضمن ما يؤديه من مهام مكونة لوظيفته عند قيامه بعمله في المؤسسة، تحت توجيهات وتعليمات من مديرين ومنضمين من خلال تقسيمهم لأداء العاملين وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية، لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل في عملية الأداء، وتقييمه داخل المؤسسة وهذا يتأثر تبعا لعوامل متعددة من بينها عملية اتخاذ القرار التي تعتبر كعنصر ووسيلة للقيام بعملية الأداء، كما انه الاهتمام بهذه العملية هو إعطاء الاهتمام اللازم لتنمية العملية الإدارية وتطويرها، فالقرار يشكل عنصر جوهري في مختلف الأقسام الإدارية والقادر على تحقيق الأهداف المسطرة تحت القيام بعملية الأداء، فعملية اتخاذ القرار تتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما انه يشمل مجموعة من الأنشطة الإدارية والقيام بوظائف وفق أسس علمية محققة أهداف موضوعية لكل من المؤسسة والعمال من خلال الأداء للوظائف المسطرة وتنفيذها وفق قرارات التي اهتم بها دارسين وباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع، وتبنته نظريات التي أعطت أهمية كبيرة في دراسة عملية اتخاذ القرار والأداء للوظائف الإدارية داخل المؤسسة. ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تؤثر عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين في المؤسسة ؟

ويندرج هذا التساؤل الرئيسي تحت أسئلة فرعية

1/ ما هي أساليب اتخاذ القرار المؤسسة المتبعة في المؤسسة ؟

2/ كيف تؤثر هذه الأساليب على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

أهمية اختيار الموضوع:

تعالج هذه الدراسات احد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري ،التي تربط بين العاملين والمسيرين في اتخاذ القرارات لأداء الوظائف الإدارية ،فقد شغل موضوع اتخاذ القرار اهتمام العديد من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع ،وهذا نظرا للدور الهام والفعال لهذه الظاهرة السوسولوجية في تنظيم العلاقات الداخلية في المؤسسة .وتحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال وتنسيق وتوجيه كل العمليات من اجل تحقيق الأهداف العامة .

وتأتي هذه الدراسات في ظروف اقتصادية خاصة تمر بها الجزائر من تغيرات وإصلاحات على جميع المستويات ،خاصة بعد الاستقلال والتي تمثلت في إعادة وهيكلية المؤسسات واستقلاليتها وخصوصة الكثير من القطاعات والدخول في اقتصاد السوق وإبرام عقد شراكة مع الاتحاد الأوروبي .

كما تقدم هذه الدراسة أسس يمكن الأخذ بعين الاعتبار في عمليات اتخاذ القرارات وعملية الأداء وبرامج التدريب والتكوين الموجهة لهذه الفئة .

أسباب إختيار الموضوع :

تعاني الجزائر إلى يومنا هذا العديد من النقائص خاصة في المجال الإداري والاقتصادي ،وهذا يرجع إلى نقص عملية الأداء الجيد المحقق أهداف ونجاعة وفعالية لكل من المؤسسة والعاملين فيها ،على الرغم من وجود عدد هائل من المديرين والمسؤولين ومن ضمن الدوافع والأسباب التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع ما يلي .

1/المؤسسات اليوم تعيش أزمة تخلف العديد من المشاكل خاصة بما يتعلق بعملية اتخاذ القرار وتأثيرها على عملية أداء العاملين من اجل تحقيق الأهداف المنشودة .

2/أزمة ضعف أداء القائد لمهمته اتجاه العاملين وهي مشكلة نفسية داخلية مما تجعله غير غادر على تأثير في الآخرين وبالتالي عدم منافسة الآخر.

3/فقدان الاستشعار لمسؤولية اتخاذ القرار والأداء والتنافس على المناصب وأصبحنا نسير وفق مقولة "الرجل الغير مناسب في المكان المناسب".

لدا قمنا بتسليط الضوء على احد المواضيع الهامة في المؤسسة وهو عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى محاولة التعرف على واقع اتخاذ القرار في المؤسسات والأساليب المستخدمة في عملية الأداء ونتائج كل منهما .

أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا إلى تحقيق مايلي :

أولاً : التعرف على واقع اتخاذ القرار ومدى تأثيره على عملية أداء العاملين في المؤسسة

ثانياً : تفعيل الدور الرئيسي الجيد لاتخاذ القرار في مؤسساتنا وتكوين نماذج أداء للوظائف بجدية وتكون قادرة على التنافس الجيد مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية الابتكار والتجديد أو التسيير .

تحديد المفاهيم :

إن ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث لازمة لان الباحث لا يستطيع فهم الظاهرة المدروسة والتعرف عليها إلا من خلال تحديد المفاهيم المتنوعة.

إن موضوع اتخاذ القرار لايزال يشكل أهمية كبيرة لدى الكثير من الباحثين والمفكرين من خلال إجراءات العديد من الأبحاث في علم الاجتماع أو علم النفس أو الإدارة .

(إبراهيم عبد العزيز شيحا ، 1993ص341)

1- مفهوم اتخاذ القرار:

أولاً : لغة القرار هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية ما أو خلاف ، كما عرف أيضا على انه اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل الأحسن من بين عدة مسالك أو طرق أو مناهج أو حلول متكافئة. (إبراهيم عبد العزيز شيحا ، 1993ص341)

ثانياً: اصطلاحاً هو وجود مجموعة من البدائل فوجود هذه المجموعة الأمر الذي ينشئ مشكلة فيلجا عنه الاختيار بين هذه البدائل واتخاذ القرار الصحيح، كما عرف أيضاً على انه عملية إنسانية وهو المسلك الذي يعتقد بأنه الأحسن كما أن اختيار القرار هو مزيج من التفكير والبحث والفعل .

* هو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدة مقترحات او حلول البديلة المتاحة لهم أو هو حصيلة تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض .

(صالح بن نوار، 2010، ص77-87).

ثالثاً: مفهوم القرار في القانون الإداري : هو وسيلة قانونية يتزود بها المسير أو المنظم للتعبير عن إدارته إزاء مشكلة معينة. (إبراهيم حمادة بسيوني، 2010، ص91)

خامساً: مفهومه من المنظور الإسلامي : يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره والقران الكريم بين ذلك في قوله "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فادا عزمتم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين .159ال عمران.

(راقدة الحريري، 2018، ص219-221).

سادساً: عند احد العلماء والمفكرين:

✓ **هاريسون** : هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من اجل انجاز هدف معين

(محمود شحماط ، 2010، ص98)

✓ **حبيب**: هو عملية تقوم على الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة للفرد في موقف ما بعد دراسة النتائج المترتبة عن كل بديل أو اختيار وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها.

(حبيب مجدي ، 2003ص140)

✓ **برنارد**: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر .

(نواف كنعان ، 2007ص83)

المفهوم الإجرائي : لاتخاذ القرار: هو اختيار البديل من بين مجموعة من البدائل وتفضيل إحدهما بناء على معلومات دقيقة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المسير أو المنظم فهو عملية جوهرية وأساسية في كل منظمة أو مؤسسة فهو العمود الفقري لها .

ثانيا: مفهوم الأداء:

أولاً: يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها، أو هو انجاز العمل من طرف العاملين .

(عبد الملوك مزهودة، 2001ص86)

ثانيا: اصطلاحاً: يمكن القول بان عنصر الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والعقاب والتغيير والتطوير وإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة وتصميم الوظائف .

(صالح بن نوار ، 2010ص91,92)

ثالثاً: عند احد العلماء والمفكرين :

1:احمد سيد مصطفى: الأداء هو درجة بلوغ الفرد أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية أو هو بلوغ الفرد أو المنظمة الأهداف المخططة وبالتالي ربط الأداء بالقدرة الفردية والجماعية

(احمد سيد مصطفى ، 2002ص415)

2:جين فيرس: هو مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة والبيئة الخارجية.

(jean Yves souquant.2000p20)

يشير الأداء أيضا انه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم الفعالية "وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة "والنجاعة "وهي تخفيض الموارد المستخدمة . (صالح بن نوار ، 2010ص77,78)

رابعاً: مفهوم الإجراءي: الأداء هو عملية يقوم بها الفرد داخل المنظمة بالقيام بمجموعة من الوظائف والمهام المكونة لوظيفته الإدارية وبالخضوع لمجموعة من القوانين والقواعد والإجراءات للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق نجاعة وفعالية المؤسسة .

سادساً: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة : هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو المجلات أو في الكتب أو في البحوث والمخطوطات أو الرسائل أو في الأطروحات الجامعية شرط إن يكون للدراسة هدف وموضوع ونتائج بالأخص فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات لتصبح الدراسة أكثر تفضيلاً ودقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة وان تكون دراسة متشابهة وفيها يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة 1.

اعتمدت الدراسة الحالية على دراسات سابقة من بينها:

الدراسة الأولى : أمنة مسغوني وسهيلة شوية: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل: بعنوان آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي .دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط الوادي سنة 2015 حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي ،تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة تتكون من 35 مفردة متمثلة في المشرفين بشركة سون لغاز واعتمد الباحث على أداة الاستبيان وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية :

- توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سون لغاز.
 - توجد علاقة بين توفر المعلومات لاتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.
 - لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.
 - توجد فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي حيث إن تقنيين أكثر رضا من الإداريين.
- (أمنة مسغوني وسهيلة شوية ،جامعة الوادي 2015)

الدراسة الثانية: دراسة سهام بن رحون: أطروحة دكتوراه بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بجامعة باتنة سنة 2014 حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى استيفاء بيئة الداخلية للعاملين داخل المؤسسة ومعرفة العلاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي للإداريين ومدى التأثير الايجابي والسلبى الذي ينعكس على أدائهم الوظيفي في تلك البيئة حيث تتمحور إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين ويندرج هادا التساؤل تحت أسئلة فرعية التالية :

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية في إدارة جامعة باتنة ؟

- ما هو مستوى أداء الوظيفي للعاملين الإداريين في ضل عناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي واعتمدت هذه الدراسة على 106 عامل إداري بجامعة باتنة وتم الاعتماد على أداة الاستبيان حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

مستوى الأداء الوظيفي في ضل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لان رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا.

مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في إدارة الجامعة بباتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا لأنها أثرت على كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وفي أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة. (سهام بن رحون ،جامعة باتنة 2014)

الدراسة الثالثة : اسمهان خلفي :مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية دور

نضم المعلومات في اتخاذ القرارات،دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات سنة 2009 حيث تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يؤثر تطور تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات كأساليب لاتخاذ القرار في المؤسسة نقاوس للمصبرات ؟

ويندرج هادا التساؤل تحت أسئلة فرعية التالية :

- ما هي التطورات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات على تشكيل نظم المعلومات خلال تشكيل مسارها التطوري في المؤسسة محل الدراسة.

- إلى أي مدى ساهمت هذه التطورات في تحديث أساليب اتخاذ القرار وبالتالي تحسين أداء مؤسسة نقاوس للمصبرات؟

واعتمدت هذه الدراسة على فرضيتين أساسيتين هما:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور نظم المعلومات وتحسين دعمها لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المدروسة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات

أما بالنسبة للمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي واستعمال الأداة الاستبيان أما بالنسبة لمجتمع البحث استخدام 20 شخصا حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- يساهم النظام في تطوير عمل المؤسسة

- يساهم إدخال التكنولوجيا للمؤسسة في تقديم معلومات أكثر دقة مقارنة مع الانظمة السابقة

يدعم النظام تنفيذ القرارات ومتابعتها بسبب طبيعته الرقابية

(اسمهان خلفي، جامعة باتنة 2008.2009)

التعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة في مجملها مصطلحات لها علاقة بموضوع دراستنا الحالي حيث تتمثل هذه المصطلحات في اتخاذ القرار ،الأداء ،الأداء الوظيفي ،أداء العاملين ،الرضا الوظيفي الذي له علاقة بالأداء وتأثير على أداء الوظائف والمهام داخل المنظمة حيث نستخلص من هذه الدراسات مايلي :

- تكوين فكرة على الإطار النظري للدراسة .

- التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها .

- التعرف على المناهج المستخدمة والأدوات التي طبقتها هذه الدراسات أثناء التحليل للوصول إلى النتائج

- تعرف الطالب على تكوين وربط الأفكار والجمل وكذلك منهجية وخطة الموضوع

7/ المقاربات النظرية التي تنطبق على موضوع دراستنا والمتمثل في : عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة من بين هذه النظريات المفسرة والمتناولة لها الموضوع هو النظرية التفاعلية الرمزية والبنائية الوظيفية :

1/ تعتبر النظرية التفاعلية الرمزية بقيادة هيربرت بلومر حيث ركز بلومر على التفاعل الرمزي كعنصر أساسي في بناء المجتمع وهذا ينطبق على موضوع اتخاذ القرار وأثره على أداء العاملين في المؤسسة حيث إن الرئيس أو المشرف داخل المنظمة أو المؤسسة يتعامل ويتفاعل مع المرؤوسين أو العاملين في اتخاذ القرار للقيام بالمهام والوظائف المسطرة وتحقيق الأهداف هذا عن طريق عنصر التفاعل والتشاور والتحاوور بالرموز والكلمات والألفاظ المختلفة للوصول إلى تحقيق رغبات وطموحات العاملين والمديرين وتحقيق تقدم ونجاعة وفعالية للمنظمة ،فبدون تفاعل واتخاذ القرارات للقيام بالوظائف والأدوار لا تكون هناك قيمة للعاملين فيها الأهداف المنظمة لذلك يبقى التفاعل جوهر أساسي داخلي في العملية الإدارية والركيزة الأساسية لها .

2/ تعتبر النظرية البنائية الوظيفية من أهم نظريات التحليل السوسولوجي بقيادة هيربرت سبنسر ظهرت في مطلع القرن العشرين حيث إن هذه النظرية تنطبق على موضوع عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة حيث أن المؤسسة أو المنظمة يمكن تحليلها تحليلًا بنيويًا وظيفيًا إلى أجزاء وعناصر متكاملة فكل جزء يكمل الجزء الآخر لأن المؤسسة تتكون من مجموعة من الوظائف والمهام المختلفة التي يقوم بها العاملين داخلها فهذه الوظائف تختلف من وظيفة لأخرى في أداءها نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينها فمثلاً وظيفة الرئيس في المؤسسة أو المنظمة تختلف عن وظيفة العامل أو العاملين ولكن وضائق كل منهما تكمل بعضها البعض ،فالمدير أو الرئيس أو المسير لا يستطيع أداء وظيفته دون أن يكون هنالك عاملين كما أن العامل لا يستطيع تلقي القوانين والإجراءات والمهام المطالب القيام بها دون أن يكون هنالك رئيس كما تعتقد هذه النظرية أن هنالك نضام اتصال أو علاقات إنسانية تمرر عن طرق

المعلومات والايعازات خاصة في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والأدوار بين العاملين والرئيس للقيام بالمهام من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدي مثلا منح العطل او القيام بالعمل أو تركز وهذا يكون من اعلى مركز في المنظمة والذي يصدره الرئيس فهو نضام ضروري لديمومة المؤسسة وفعاليتها وإحداث التغيير في بعض المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

الفصل الثاني

إِتْخَاذُ الْقَرَارِ

تمهيد

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

ثانياً : أهمية اتخاذ القرار

ثالثاً: أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

رابعاً: أنواع القرارات

خامساً: بعض المداخل النظرية التي تناولت عملية اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر عملية إتخاذ القرار من العمليات الأساسية في العملية الإدارية ،حيث تلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية بمختلف انواعها في المنظمة الانسانية اضافة الى جانب كونها عملية اساسية جوهرية هادفة في حد ذاتها غالبا ماينسب اليها مدى نجاح او الفشل الاداري حيث يعرف المدير او المسير من خلالها النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة لذا يعتبر إتخاذ القرار اهم وسيلة للمدير للاطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في انجاز الاعمال من خلال الاخرين ومن هنا يتعين على المدير او الرئيس إتخاذ القرارات الناجمة عن التصرف رارا الاداري لمعرفة اتر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين حيث نعرض في هادا الفصل مفهوم إتخاذ القرار واهم العناصر المرتبطة به

1: مفهوم عملية إتخاذ القرار: إتخاذ القرار هو إختيار أنسب وليس أمثل بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الاهداف المطلوبة "كما عرف أيضا بأنه ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي الى إختيار استعمالو احسن -وسيلة للوصول الى غايتها او استخدامها لتحقيق هدف ما . (حسين بلعجوز، 2010ص99)

او هو الإختيار المدرك بين عدة بدائل او مواقف سلوكية من اجل تحقيق هدف او اهداف معينة على ان يكون ذلك الإختيار مصحوبا بتحديد لاجراءات التنفيذ

(محمود شحماط ،2010ص98)

2:اهمية إتخاذ القرار :

لاينكن أداء نشاط مالم يتخذ يصدهه قرار فاتخاذ القرارات هي اساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولايمكن أداء اي وظيفة بالمنظمة او أداء اي وظيفة ادارية (التخطيط ،التنظيم ،التوجيه ،الرقابة)مالم يصدر بصدهها قرار يحدد ممن يقوم بها ومتى واين ومع من وباي تكلفة وغيرهاالخ

وتتجلى اهمية إتخاذ القرار في النقاط التالية :

أ: إتخاذ القرارات عملية مستمرة في المجال الاداري نلاحظ عملية التسيير ما هي الا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الاقسام الموجودة كالتنظيم والانتاج والتخطيط والتسويق.

ب: إتخاذ القرارات اداة المدير في عمله تعتبر عملية إتخاذ القرار اداة المدير في عمله التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الادا ي داخل المؤسسة حيث يقرر ما يجب عمله ومتى يقوم به واين يقوم به ومن يقوم به حيث انه كلما كانت قدرة المدير في إتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الاداء. المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير على نجاح المنظمة او فشلها

ج: القرارات الاستراتيجية تحدد هدف المنظمة : ترتبط القارات بالمدى الطويل في لشركات السيارات اليابانية بانتاج السيارات الصغيرة ومنذ وقت بعيد مكن هذه الشركات من النجاح في النتاج السيارات الصغيرة وصعوبة وعدم قدرة الشركات الاجنبية منافستها كما ان فشل شركة ابيم في إتخاذ قرارر فعالة في مواجهة انتاج شركات المنافسة لاجهوة الكومبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة ادى الى فقدان الشركة

لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر واصبحت مهددة بترك هادا السوق وهذا المجال ينطبق تماما على الامم والشعوب حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم .

د: **اتخاذ القرارات جوهر العملية الادارية**: تمثل اتخاذ القرارات اساسا في جميع الوظائف الادارية كالتخطيط والتنسيق والرقابة والتوجيه

و: **اتخاذ القرار اساس الادارة او وظائف المنظمة** :

ان كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات مثلا في الانتاج نجد جملة من القرارات من هو المسؤول عن النتاج في فترة زمنية محددة؟ ماهو الحجم الانسب للانتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية. (احمد ماهر 2004ص280)

3: **العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات**

بالرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطا من يتصور ان عملية اتخاذ القرارات انها تتصف بالسهولة والبساطة فاتخاذ القرار واحد مهما كانت بساطته او انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي او انساني او بيئي تنضيبي وتمثل كل من هذه العوامل فيما يلي :

العوامل النسانية السلوكية:

- الاعتماد بالدرجة الاولى على الخبرات السابقة
- عدم الاهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين
- مدى القبول او الاقناع بالقرار من قبل المرؤوسين
- الداتية والاعتماد على العواطف

العوامل التنضيمية وخصائص المنظمة :

- وجود بعض الغموض في العلاقات التنضيمية بين العاملين والادارة وكذلك الاقسام
- عدم توفير نضام جيد للمعلومات
- الاعتماد على المركزية وحجم المنظمة كبير
- الاهداف العاملة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة

- التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو
- مستوى المنافسة في السوق
- عامل الزمن
- التغيرات والتحويلات الاقتصادية والسياسية
- وجود تعارض بين اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها. (عبد السلام، 2002، ص140)

انواع القرارات :

1/هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على اساس الهدف كما يلي :

القرارات الفعالة : هي القرارات التي تتم على اعلى مستوى من الفهم الفكري وفي هذا النوع من القرار يحقق نتيجة فعالة

القرارات غير الفعالة : وهي التي تتم على اعلى مستوى من الفكر المجرد مفاهيم جزئية لايسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال

2/على المستوى الاداري :

القرارات التشغيلية : تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون ،اختيار وسيلة الانتاج

القرارات الادارية :

تصنع على مستوى الادارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الاداء ويتم بمقتضاها التاكد من ان الموارد قد تم الحصول عليها وتم استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق اهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات

القرارات الاستراتيجية :

تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الادارة العليا وهي التي تعطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير وقرارات المنتج الجديد

3/حسب توفللر نضم المعلومات:

القرارات المبرمجة : تتصف هذه القرارات بانها مكررة وروتينية ومحددة جيدا وتوجد اجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات ان معايير الحكم عليها عادة ماتكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها

القرارات غير مبرمجة : تتصف بانها غير متكررة وغير روتينية ولا توجد اجراءات معروفة مسبقا لحلها
4/حسب من القائم باتخاذ القرار:

القرارات الشخصية : تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الاداري وبذلك فان القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين

القرارات التنظيمية : المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الاهداف للمنظمة والعاملين فيها (منى عطية وخزام خليل ، 2009ص91/92)

بعض المداخل النظرية التي تناولت موضوع اتخاذ القرار في المؤسسة :

1/نظرية هيربرت سيمون في القرارات :

تجلت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل وفي كتابه السلوك الاداري وفي هذا الكتاب وجه سيمون انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثون واعتبر انهم انطلقوا من المثالية في كل شيء بينما سيون نظر للادارة بمنصور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط فهو ينظر الى المسير بانه يمتلك تصرفا عقليا ولكنه محدود من طرف المحيط فالعقلانية احيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات واهداف يسعى اليها متخذ القرار من خلال تادية مجموعة من الادوار الاجتماعية والافعال كذلك ينظر للسلوك الاداري انه نضام مفتوح يتفاعل مع البيئة يؤثر ويتاثر بالضروف كما انه اكد على ان القرار يتميز بالمعرفة والترشيد وهذا مايجعله ان يطرح البدائل او مجموعة من الاختبارات المناسبة فادا كان شخصان لهما نفس القيم والمعلومات والاهداف فانه من الناحية المنطقية تقريبا يصلان الى نفس القرار .

(احمد زردومي، 2003/2004ص69)

2/نظرية ريتشارد سنايدر في اتخاذ القرار :

قام سنايدر بعدة بحوث ودراسات ميدانية وبخصوص صناع القرار في المؤسسات الامريكية حيث اعتمد على المنهج التحليلي في دراسة المواضيع وركز على الاحداث ابعاطة بالقرار والقدرة على التعامل مع مختلف المواقف المتحركة ، فمنهج التحليل يساعد كثيرا على وصف العلاقة الموجودة بين العاملين وطرح مجموعة من الاسئلة مثل لماذا ظهر هذا الموقف بهذا الشكل ؟ ولماذا تغير بعد ذلك ؟ ومن هنا تضهلر اهمية المنهج في فهم الموقف وبالتالي يساعد هذا على اتخاذ قرارات فعالة كما يرى ان اتخاذ القرار يتكون من عدة ابعاد سلوكية ونفسية تضهلر في مجموعة متشابكة معقدة سلوكيا واجتماعية وكذلك ابعاد تكنولوجية اقتصادية سياسية تاريخية.

ان التحليل في نضر سنايدر يعتمد على توضيف المعلومات التي تستبق اتخاذ القرار كما انه يحلل ابعاد التحول اثناء اتخاذ لقرارات ومن ثم يحلل عناصر اتخاذ القرار في الخطوات التالية:

ان صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة وبالاخلاق الرفيعة اثناء اتخاذ القرار الا ان الممارسة الادارية محكومة فعليا بواقع انساني ملموس يؤدي الى وجود احداث واخطا.

ان فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم خواص شخصية مسؤولين متخذي القرار من حيث عيوبهم وادراكهم وتصوراتهم وخبراتهم : كيف ينضرون الى القضايا والاحداث ؟ وكيف يستوعبونها ؟ وكيف يتصرفون

(منصف السليمي ، 1997ص999)

ازاءها

خلاصة الفصل :

ان عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة واهميتها تحضى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول الى الاهداف المطلوبة ولكن هذه القرارات لم تكن من تاعدم بل بتوفير مدموعة من العوامل ومن اهمها العنصر البشري الذي يلعب دور حاسم في هذه العملية وهو يكون عبر مردل ودراسات ومن هنا نستخلص بان القرار هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق اهدافها والوصول الى النتائج المرجوة.

الفصل الثالث

أداء العاملين

تمهيد :

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً: مفهوم أداء العاملين

ثالثاً: أهمية الأداء

رابعاً: محددات الأداء

خامساً: معايير الأداء

سادساً: مكوناته

خلاصة الفصل

تمهيد :

ان الهدف الاساسي الذي تسعى اليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وامكانياتها هو تحقيق جميع الاهداف التي قامت من اجلها المؤسسات وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل وذلك بواسطة تكليف الافراد الاكفاء للقيام بالاعمال المختلفة وتوفير الجو الملائم لهم الذي يحفزهم على اداء تلك الاعمال بفعالية اكبر فالاداء يعبر عن درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة كل فرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية

2/ مفهوم الاداء :

يقصد بالاداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة المهام المطلوب انجازها، وعلى كل هذا فان الاداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبدول وادراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد (يوسف مصطفى، 2016ص18)

ويعرف الاداء ايضا على انه درجة اتمام انجاز المهام المستندة الى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وادراك الدور والاستعدادات المختلفة . (قاسيمي 2011ص10)

2/ مفهوم اداء العاملين :

هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه او اهو اجراء تحويلات كمية ونوعية على العملية الانتاجية (حمداوي وسيلة، 2004ص123)

3/ اهمية الاداء:

يحضى موضوع الاداء باهتمام متزايد لكونه محور اساسي لنجاح على جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل وصولا الى المنظمة العامة ومن هنا سنعرض اهمية الاداء بالنسبة للعاملين والمنظمة كالتالي:

ا/ بالنسبة للعاملين : يعد اداء الفرد على مختلف المستويات والتتضيمات انعكاسا لاداء المنظمة التي يتبعها ، كما ان العاملين ودرجة ادائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فعالية المنظمة التي يعملون بها كما يعتبر هذا الاخير مقياسا لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر لان الفرد يعتبر احد العوامل الاساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الادارية والتي تتعلق بالامور المهمة في حياة كل فرد مثل: النقل ، الترفيه ، التكوين

كما يرتبط الاداء من وجهة نظر الفرد احدى الحاجات الاساسية له وهي الحاجة في استقرار عمله واثبات داته . وتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

ب/بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الاداء اهتمام المقام الاول من حيث اهميته لدى كل مسؤول جيث يمثل الاداء احد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها او يراسها او يشرف عليها لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا باداء العاملين في هذه التنظيمات ذلك لان الاداء لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودافعيته وانما انعكاسا لاداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها لا ايضا كما يعتبر الاداء عنصر اساسي وباعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة .

(بوقطف 2013ص61/62)

4/محددات الاداء :

ان الاداء الوظيفي هو الثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدا بالقدرات وادرات الدور والمهام ولهذا نجد ان محددات الاداء تتوضح فيما يلي :

1/الجهد : يقصد به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته

2/القدرات : هي الخصائص الشخصية يبذلها الفرد لاداء وظيفته او مهامه

3/ادراك الدور: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور باهميته في الاداء ،

(بو الشرش، 2015ص88)

رغم اختلاف الباحثين في تحديد الاداء فمليون اي هاينز حددها فيما يلي :

1:الموظف: ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات

2:الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات ومانقدمه من فرص عمل

3:الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والانظمة

(سومر، 2004ص84)

الادارية والهيكل التنظيمي

5/معايير الاداء:

1/ **الجودة** : هي المؤشر الخاص بكمية الحكم على جودة الاداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج

لذلك يجب ان يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة

2/**الكمية** :هي حجم العمل المنتج في ضوء قدرات وامكانيات الافراد ولايتعدها وفي الوقت داتها لايقبل

عن امكانياتهم وقدراتهم لانه يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة

3/**الاجراءات** :وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات والواجب القيام بها لذلك يجب

الاتقان على الطرق الالسايب المسموح بها

4/ **الوقت** :كونه مورد غير قابل للتحديد او التعويض فهو راسمال وليس دخل مما يحتم طريقة استغلاله

الاستغلال الامثل في كل لحظة ومن اهم المؤشرات التي يقوم بها عند اداء العمل هو ان يراعي كمية

العمل المطلوب القيام به وعدد العمال اللازمين لانجاز العمل (السامي 2010ص73)

6/**مكونات الاداء** : يتكون مفهوم الاداء من مكونين اساسيين هما:

1/**الفاعلية** :يعتبر الباحثون في علم الادارة ان الفعالية على انها اداة من ادوات مراقبة الاداء في

المؤسسة انطلاقا من ان الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الاهداف الموضوعية كما ان الفعالية

تعتبر عنصر اساسي متمثل في اداء المهمات (المحاسنة، 2013ص110/109)

2/ **الكفاءة** : لا يوجد تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالمردودية

والانتاجية فقد عرفها كل من لبرو وكيرتس بانها العلاقة بين المدخلات والمخرجات كما يمكن القول عن

الكفاءة بصفة عامة هي استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها اوهي عمل الشياء

بطريقة صحيحة كما ان جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف

(المحاسنة 2013ص110/113)

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكننا القول ان الاداء يشكل اهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة اد يعتبر من اهم اهدافها اد تعمل على تطويره وتحسينه باستمرار وهذا عن طريق تقييم الاداء وكيفية قيام الافراد العاملين له داخل المؤسسة عن طرق قواعد وقوانين واجراءات التي تعطي صورة للمنظمة والعاملين فيها خاصة طريقة الاداء الجيدة والمحقة اهداف ونجاعة وفعالية للمنظمة لذلك يمكن القول على ان عملية الاداء جوهر العملية الادارية به تتحرك المنظمة وتسير وفقه.

الجانب التطبيقي والميداني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : مفهوم المنهج

ثانيا: مجالات الدراسة

1/المجال الزمني

2/المجال المكاني

3/المجال البشري

ثالثا: الأداة المستخدمة

رابعا : نوع العينة

تمهيد:

نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني منها الا وهو الجانب التطبيقي الذي يتم فيه توضيح الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق اهداف الدراسة من خلال التعرض الى :المنهج المتبع في هذه الدراسة مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال الزمني والبشري والمكاني ثم الي الاداة المطبقة والى العينة وكيفية اختيارها .

أولاً: منهج الدراسة :

المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى النتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة

(ريحي مصطفى عليان سنة 2000 ص33)

وانطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يدور حول عملية اتخاذ القرار واثراً على أداء العاملين في المؤسسة ومن أجل الكشف على عملية التأثير بين المتغيرين فقد استعملنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: طريقة يعتمد عليها الباحث في الوصول إلى معلومات دقيقة وموضوعية من خلال البيانات التي يجمعها فهو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع الدراسة المحدد على صورة كمية أو نوعية أو رقمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة (محمد عبيدات وآخرون، 1999 ص84)

ثانياً: مجالات الدراسة:

1/المجال الزمني :والذي يتمثل في تلك الفترة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه من النزول إلى الميدان وامتدت هذه الدراسة من 20 فيفري إلى 10 أبريل 2021

حيث تم في هذه الخطوة الأولى والاطلاع على هذا الموضوع ب ثلاث مراحل :

في المرحلة الأولى تم الاطلاع على مواضيع حول موضوع عملية اتخاذ القرار واثراً على أداء العاملين في المؤسسة وكذلك اجمال مجموعة من الدراسات السابقة والاطلاع عليها والخوض في بناء الاشكالية والجانب النظري للدراسة

أما في المرحلة الثانية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على بعض المؤسسات التي تناسب موضوع دراستنا واختيار مؤسسة من بينهم والتعرف عليها وعلى عدد العاملين فيها

أما في المرحلة الثالثة بعد التعرف على المؤسسة واختيار العينة التي تجري عليها الدراسة وتطبيق أداة الاستبيان نقوم بجمع المعلومات وتحليل النتائج المتوصل إليها حول موضوع الدراسة .

2/المجال المكاني للدراسة :

تقع المؤسسة الجهوية للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة بالقرب من الاقامة الجامعية قريشي محمد الناجي غربا تم انشاؤها سنة 2019/10/13 تحتوي على عدد من المناصب في مختلف التخصصات من بينها علوم تجارية وعلم الاقتصاد

3/المجال البشري للدراسة :

تحتوي المؤسسة الجهوية للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة على 70 عاملا اخترنا منهم 50 عاملا لاجراء الدراسة عليهم حيث ان هاه المؤسسة مقسمة الى مجموعة فروع وكل فرع يضم مجموعة من العمال ،مكتب التنظيم الميزاني ،مكتب متابعة الرقابة المالية للولايات ،مكتب انجاز نضام المعلوماتية وتسيير الشبكات .

ثالثا :الاداة المستخدمة في الدراسة :

ان دقة اي بحث علمي ،تتوقف الى حد كبير على اختيار اكفا وانجح الادوات وانسبها في الحصول على البيانات التي تخدم اهداف الدراسة ،وقد استعملنا في دراستنا هذه اداة الاستمارة التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي ،تستخدم ازاء الافراد باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي لعينة البحث بهدف ايجاد علاقة رياضية وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الاسئلة التي توجه للافراد للحصول على معلومات وبيانات معينة بعد ان تم التحقق من صدق الاداة خاصة في جانب طرح الاسئلة حيث تم تحكيمها وقسمت الى ثلاث محاور . (انجرس سنة 2004،ص322)

رابعا: العينة المستخدمة في الدراسة :

تعرف العينة على انها ،مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل . (زرواتي سنة 2007ص258)

بعد ان تم تحديد حجم المجتمع الاصلي ومايحتويه من مفردات تضم 70 وحدة احصائية من مجموع العاملين لجانا الى استخدام اسلوب العينة وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة .حيث تم اختيار 50 مفردة اجريت عليها الدراسة الا انه لضرور العاملين في المؤسسة تم استرجاع 40استمارة لي قمت بتحليلها واهم النتائج المتوصل اليها .

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

1/ تمهيد

2/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية

1/ مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول

2/ مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني

3/ مناقشة نتائج السؤال الرئيسي

نتائج الدراسة

خلاصة

تمهيد:

ان النتائج التي يتوصل إليها الباحث من خلال الجانب التطبيقي ،تعد كرابط بينه وبين الجانب النظري ،وبعد تطرقي في الفصول السابقة الى متغيرات الدراسة ،نصل إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة بعد تناولنا في الفصل الرابع الاجراءات المنهجية ،من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي تم تطبيقها على مجتمع البحث ،سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج المتوصل اليها وفق تساؤلات الدراسة وصولا لجملة من المعطيات .

1. عرض وتحليل نتائج التساؤل العام:

نص التساؤل الأول: ما هي أساليب القرار المستخدمة في المؤسسة؟

ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل تم حساب النسب المئوية لاستجابات العينة الذين بـ "نعم" على كل محور لأداة اتخاذ القرار لمعرفة أي الأساليب الأكثر استخداماً، والنتائج المتحصل عليها مبينة الجدول الموالي:

الجدول رقم (): النسب المئوية لمحاور أداة اتخاذ القرار

النسبة المئوية % لـ "نعم"	المتغيرات	الرقم المحور
34,92%	الأسلوب الحاسم في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين	01
31,66%	الأسلوب التسلسلي في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين	02
33,42%	الأسلوب المرن في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين	03

نلاحظ من خلال الجدول رقم () أن المحور الأكثر استخداماً في المؤسسة هو المحور الأول والمتمثل في الأسلوب الحاسم، وذلك بنسبة (34,92%) وهذا حسب أخذ نسبة استجابات أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بـ (نعم) من مجموع كل الاستجابات على عبارات الأداة، كما نلاحظ أن نسبة الأسلوب المرن الذي يمثل المحور الثالث كانت في المرتبة الثانية بنسبة (33,42%)، وفي الأخير نستنتج أن الأسلوب التسلسلي بنسبة (31,66%).

ويمكن تفسير الأسلوب الأكثر استخداماً في المؤسسة، وحققت نسبة كبيرة من إجابات العاملين في وهذا يرجع لطبيعة سير التنظيم الداخلي للمؤسسة، وعلى اعتبار أن المؤسسة اقتصادية وتستقطب العاملين على حسب قدراتهم ومستواهم المهني. كما أن نجاح هذا الأسلوب أيضاً يرجع لطبيعة تصرف العاملين أي ترك الرئيس العاملين القرار الفردي في القيام بالوظائف والمهام على حسب قدرة كل عامل وخبرته السابقة.

2. عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول:

الجدول (): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الأولى من المحور الأول:
الأسلوب الحاسم في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس
والمستوى التعليمي

الرقم	المتغيرات العبارة	ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
01	عدم مشاركة الرئيس العاملين في اتخاذ القرار مع القيام بالمهام تقلل مستوى أداء العاملين	%17,39	%82,61	%92	%8	%92	%8	%15,79	%84,21

يتضح من خلال الجدول رقم () أن نسبة استجابات الإناث على العبارة الأولى بـ (نعم) والتي بلغت نسبة (95,24%) كانت أكبر من استجابات الذكور على نفس العبارة والتي بلغت نسبة (82,61%) والعكس بالنسبة للإجابة بـ (لا) فكانت نسبتها للذكور أكبر بنسبة (17,39%) وللإناث بـ (4,76%).

كما نلاحظ أن من الجدول أن نسبة استجابات الأفراد ذو المستوى الثانوي على العبارة الأولى بـ (نعم) والتي بلغت (15,79%) كانت أكبر من استجابات ممن لديهم المستوى الجامعي والتي قدرت بنسبة (8%)، وللإجابة بـ (لا) فكانت النسبة الأكبر للمستوى الجامعي بـ (92%) للمستوى الثانوي نسبة (84,21%).

ويمكن تفسير هذه العبارة أن عدم مشاركة الرئيس العاملين في اتخاذ القرار مع القيام بالمهام تقلل من مستوى أداء العاملين حيث كانت الإجابة بنسبة أكبر، بـ (لا) للإناث وفي المستوى الجامعي وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تركز على القرار الفردي أكثر من الجماعي أي أنه على حسب إجابات العاملين ترفع من عملية الأداء أي عدم مشاركة الرئيس وكل عامل تطبيق خبراته وحرية تصرف في عمله . لأنه الرئيس أحيانا لا يتقبل آراء العاملين وهذا ينعكس سلبيا على أدائهم .

3. عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني:

الجدول (): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الثانية من المحور الأول: الأسلوب الحاسم في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	العبارة	المنغيرات		ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
02	عند تطبيق المؤسسة القرارات الفردية في عملية القيام بالمهام ترفع من عملية الأداء	21,74%	78,26%	4,76%	95,24%	8%	92%	21,05%	78,95%		

يتضح من خلال الجدول رقم () أن نسبة استجابات الإناث على العبارة الثانية بـ (نعم) قد فاقت نسبة الذكور، حيث بلغت عند الإناث نسبة (95,24%) وعند الذكور نسبة (78,26%)، و(لا) عند الذكور بلغت نسبة (21,74%) وعند الإناث (4,76%).

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن نسبة استجابات الأفراد ذو المستوى الجامعي بـ (نعم) على العبارة الثانية كانت أكبر من نسبة ذو المستوى الثانوي حيث بلغت نسبة (92%) وعند الثانوي (78,95%)، و(لا) عند الثانوي أكبر بنسبة (21,05) منها عند الجامعي (8%).

ويمكن تفسير هذه العبارة على حسب إجابات أكبر نسبة للعاملين بنعم للإناث وفي المستوى الجامعي، كون هذه المؤسسة تستقطب العاملين ذو الشهادات الجامعية العليا الذين لهم فكر واعي ومثقفين وطريقة التصرف داخل المؤسسة والتعامل ايجابية كذلك مديرين ومشرفين هذه المؤسسة لهم طريقة تعامل وأسلوب جيد عند تطبيق المهمة على العامل وانجاز العامل لها في الوقت المحدد لها أهمية كبيرة في ترك القرار فردي.

4. عرض وتحليل نتائج التساؤل الثالث:

الجدول (): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة من المحور الأول: الأسلوب

الحاسم في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	العبارة	المتغيرات		ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
03	اكتساب الخبرات السابقة للعاملين والمديرين تؤدي إلى نجاح المؤسسة وفعاليتها	78,26%	21,74%	66,67%	33,33%	76%	24%	68,42%	31,58%		

يتضح من خلال الجدول رقم () أن نسبة استجابة أفراد العينة الذكور للإجابة بـ (نعم) على العبارة الثالثة هي الأكبر بنسبة (78,26%) وعند الإناث بلغت (66,67%)، وبـ (لا) عند الإناث أكبر بنسبة (33,33%)، وعند الذكور بنسبة (21,74%).

كذلك نلاحظ أن نسبة ذو المستوى الجامعي للإجابة بـ (نعم) أكبر منها عند الثانوي، حيث بلغت عند الجامعي (76%) وعند الثانوي قدرت بنسبة (68,42%)، وبـ (لا) النسبة الأكبر للثانوي بـ (31,58%)، وعند الجامعي بنسبة (76%).

ويمكن تفسير هذه العبارة التي حققت نسبة كبيرة بالإجابة (نعم) للذكور وفي المستوى الجامعي وهذا يرجع إلى أن هذه المؤسسة لديها عاملين ذو شهادات جامعية أكبر من الأطوار الأخرى وبما أن الخبرة أساسية لكل عامل داخل المنظمة، كذلك أحيانا إجابات العاملين بنسبة كبيرة في هذا السؤال مقارنة مع المستويات الأخرى أكد بان الثقافة والخبرة لها دور ايجابي على عملية الأداء والمنظمة وفي نجاحها وتطورها.

5. عرض وتحليل نتائج التساؤل الرابع:

الجدول (): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة من المحور الأول: الأسلوب الحاسم في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	العبارة	المتغيرات		ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
04	عند عقد الإدارة ندوات توجيهية حول عملية القيام بالوظائف تؤدي برفع مستوى أداء العاملين	69,57%	30,43%	66,67%	33,33%	68%	32%	68,42%	31,58%		

يتبين من خلال الجدول رقم () أن النسبة الأكبر للإجابة بـ (نعم) على العبارة الرابعة كانت للذكور بقيمة قدرت بـ (69,57%) وعند الإناث بنسبة بلغت (66,67%)، أما الإجابة بـ (لا) عند الإناث بنسبة (33,33%) وعند الذكور بنسبة (30,43%).

ويلاحظ كذلك من الجدول وجود تقارب بين المستوى الجامعي والمستوى الثانوي في الإجابة بـ (نعم) على العبارة الرابعة، إلا أن هناك تجاوز طفيف للمستوى الثانوي بنسبة (68,42%) عنه عند المستوى الجامعي بنسبة (68%)، وبـ (لا) للجامعي بنسبة (32%)، وعند الثانوي بنسبة (31,58%).

ويمكن تفسير هذه العبارة التي حققت نسبة كبيرة بالإجابة بـ (نعم) للذكور والمستوى الثانوي وهذا يرجع إلى أن العاملين عند القيام بالمهام تنقصهم بعض النصائح والتوجيهات والوسائل أحيانا تقلل من أدائهم بالتالي عند عقد الإدارة ندوات توجيهية لتلبية احتياجات العمال هذا يرفع من مستوى أداء العاملين خاصة ذو المستوى الثانوي مفيد لهم هذا الأمر وكذلك كلما زادت المؤسسة من هذا الأمر زاد من أداء العاملين وعدم ارتكاب حوادث العمل . كما أنه يرجع لطبيعة المدير وتعامله.

6. عرض وتحليل نتائج التساؤل الخامس:

الجدول (:): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الأولى من المحور الثاني: الأسلوب التسلسلي في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	المتغيرات العبارة	ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
01	كلما وضع الرئيس خطط عند عملية الأداء كلما زادت المؤسسة في انتاجها	%17,39	%82,61	%19,05	%80,95	%20	%80	%15,79	%84,21

يتبين من خلال الجدول رقم () أن نسبة استجابات الذكور على العبارة الأولى بـ (نعم) كانت أكبر من استجابات الإناث على نفس العبارة، حيث قدرت عند الذكور بـ (82,61%) وعند الإناث بنسبة (80,95%)، والعكس بالنسبة للإجابة بـ (لا)، فكانت نسبتها للإناث تقدر بـ (19,05%) وللذكور بـ (17,39%).

ونلاحظ من خلال الجدول كذلك أن نسبة استجابات المستوى الثانوي على العبارة الأولى بـ (نعم) والتي بلغت نسبة (84,21%) كانت أكبر من استجابات المستوى الجامعي بنسبة (80%)، بالنسبة للإجابة بـ (لا) فقد كانت نسبتها أكبر في المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ (20%) منها عند المستوى الثانوي حيث قدرت بنسبة (15,79%).

ويمكن تفسير هذه العبارة التي حققت نسبة كبيرة بالإجابة بـ (نعم) للذكور والمستوى الجامعي أي أنه ترجع لطبيعة كل مشرف مع عامله كما أن كل خطة تم وضعها تؤدي بإداء العاملين الجيد واعطائهم الخبرة أثناء العمل وأحيانا تقليل الجهد والريح الجيد لأن الخطة تعتبر أساس العمل حسب كل منظمة خاصة تطبيقها مع العاملين ذوي المستوى الثانوي أكبر من الجامعي هذا يؤدي بتطور العاملين وتطورها. كما أن أيضا أحيانا العاملين كل ما طبقت خطة من الرئيس كلما زاد من تحفيزهم وريحهم .

7. عرض وتحليل نتائج التساؤل السادس:

الجدول (): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الثانية من المحور الثاني: الأسلوب التسلسلي في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	المتغيرات العبارة	ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
02	عند عدم تقديم الرئيس نصائح وإرشادات للمرؤوسين تقلل من عملية الانتاج	%13,04	%86,96	%23,81	%76,19	%12	%88	%26,32	%73,68

يوضح الجدول رقم () أن استجابات لذكور بـ (نعم) كانت أكبر من نسبة استجابات الإناث على العبارة الثانية، حيث بلغت عند الذكور نسبة (86,96%) وعند الإناث (76,19%)، وبـ (لا) عند الإناث أكبر قدرت بـ (23,81%) وعند الذكور بنسبة (13,04%).

كما يتضح من الجدول أن نسبة استجابات ذو المستوى الجامعي بـ (نعم) أكبر من نسبة المستوى الثانوي على العبارة الثانية، حيث بلغت عند المستوى الجامعي نسبة (88%) وعند المستوى الثانوي نسبة (73,68%)، وبالنسبة لـ (لا) فكانت نسبتها أكبر عند المستوى الثانوي بـ (26,32%) وعند المستوى الجامعي بنسبة (12%).

ويمكن تفسير هذه العبارة التي حققت نسبة كبيرة بالإجابة (بنعم) للذكور في المستوى الجامعي لان النصائح والإرشادات الموجهة من الرئيس للعاملين تعتبر الأساس أثناء القيام بالوظائف والمهام وكل منظمة لاتخلو من هذه الظاهرة خاصة هناك بعض النظريات تركز على هادا الجانب كما هو في نظرية التفاعلية الرمزية وعدم تقديم الرئيس للعاملين نصائح تقلل عملية الأداء وهذا يرجع الى ان المؤسسة اقتصادية وبعض العاملين من تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بالتالي اعتبروا النصائح والإرشادات والتفاعل حسب تمهيدنا للنظرية الجانب النظري لها دور على العمال والرفع من أدائهم

8. عرض وتحليل نتائج التساؤل السابع:

الجدول (): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة من المحور الثاني:
الأسلوب التسلسلي في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	المتغيرات العبارة	ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
03	عند فتح العاملين مجال المناقشة مع الرئيس اتخاذ القرار الأنسب يؤدي بازدهار المؤسسة	52,17%	47,83%	52,38%	47,62%	52%	48%	52,63%	47,37%

نلاحظ من الجدول رقم () أن النسبة الأكبر للإجابة ب (نعم) كانت للذكور على العبارة الثالثة حيث بلغت (52,17%) وعند الإناث نسبة (47,62%)، وب (لا) للإناث أكبر بنسبة (52,38%)، للذكور بنسبة (47,83%).

ويلاحظ أيضا أن النسبة الأكبر للإجابة ب (نعم) على العبارة الثالثة كانت للأفراد ذو المستوى الثانوي حيث بلغت نسبتها (52,63%) وبلغت عند المستوى الجامعي نسبة (48%)، وب (لا) كانت لصالح المستوى الجامعي بنسبة (52%)، والمستوى الثانوي نسبة (47,37%).

ويمكن تفسير هذه العبارة انه حققت نسبة كبيرة بالإجابة ب (نعم) للذكور وبالنسبة للمستوى الثانوي هذا يرجع لطريقة الأسلوب الذي استخدمه الرؤساء في طريقة التشاور والتفاعل مع المرؤوسين وهذا يعطي عزيمة وحماس وإرادة للعاملين إثناء القيام بالمهام حتى تجعل العاملين يحققون مردود جيد وبما أن المؤسسات الاقتصادية أصبحت تستقطب العمال والمسيرين على حسب مستواهم وكذلك أسلوب المناقشة يصحح بعض الاخطا التي يرتكبونها أثناء العمل

9. عرض وتحليل نتائج التساؤل الثامن:

الجدول (): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة من المحور الثاني: الأسلوب التسلسلي في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	المتغيرات العبارة	ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
04	عند اتخاذ الرئيس الآراء المقدمة من العاملين يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل جهد	30,43%	69,57%	23,81%	76,19%	28%	72%	26,32%	73,68%

يتبين من الجدول رقم () أن النسبة الأكبر لـ (نعم) على العبارة الرابعة كانت لصالح الإناث بنسبة (76,19%) وللذكور بنسبة (69,57%)، وبـ (لا) للذكور بنسبة أكبر من الإناث قدرت بـ (30,43%) وعند الإناث بنسبة قدرت بـ (23,81%).

كذلك يوضح الجدول أن النسبة الأكبر للإجابة بـ (نعم) على العبارة الرابعة كانت للمستوى الثانوي بـ (73,68%)، للمستوى الجامعي بنسبة (72%)، وكانت النسبة الأكبر بـ (لا) للمستوى الجامعي بـ (28%) والمستوى الثانوي بنسبة (26,32%)

ويمكن تفسير هذه العبارة التي حققت نسبة كبيرة بالإجابة بـ (نعم). وهذا يرجع لطبيعة وشخصية الرئيس في المعاملة ففي المؤسسة هذه بالنسبة للعاملين اجابو بـ (نعم) انهم وجدو الحرية المطلقة في التعبير عن سيرهم للمهام وتقليل من جهودهم عندما تكون اي مهمة لم تتجز بجدية تكون المناقشة مع الرؤساء وتصحيح بعض الافكار.

10. عرض وتحليل نتائج التساؤل التاسع:

الجدول (:): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الأولى من المحور الثالث: الأسلوب المرن في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	المتغيرات العبارة	ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
01	مشاركة الرئيس في اتخاذ قرار العاملين له دور إيجابي في تحسين الأداء	%4,35	%95,65	%23,81	%76,19	%16	%84	%10,53	%89,47

يتضح من خلال الجدول رقم () أن نسبة استجابات الذكور على العبارة الأولى بـ (نعم) قدرت بنسبة (95,65%)، وهي نسبة أكبر من استجابات الإناث على نفس العبارة والتي بلغت نسبة (76,19%)، وبالنسبة للإجابة بـ (لا) كانت النسبة الأكبر للإناث بـ (23,81%)، وعند الذكور بنسبة قدرت بـ (4,35%).

كما يتضح أيضا من خلال الجدول أن نسبة استجابات الأفراد ذو المستوى الثانوي كانت أكبر على العبارة الأولى بـ (نعم) والتي بلغت (89,47%) من نسبة استجابات ذو المستوى الجامعي والتي بلغت (84%)، وللإجابة بـ (لا) فكانت نسبتها أكبر بالنسبة للمستوى الجامعي بـ (16%) منها عند ذو المستوى الثانوي بـ (10,53%).

ويمكن تفسير هذه العبارة التي حققت نسبة كبيرة بالإجابة بـ (نعم) للذكور وفي المستوى الثانوي أي مشاركة الرئيس العاملين اتخاذ القرار مع العاملين له دور إيجابي في عملية الأداء بما ينتج عنه إعطاء قيمة للعاملين وحرية التفاعل مع الرئيس وتحفيزهم لأداء المهام بأقل جهد خاصة عند استخدام هذا النوع من الأنماط ألا وهو نمط ديمقراطي.

11. عرض وتحليل نتائج التساؤل العاشر:

الجدول (): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الثانية من المحور الثالث: الأسلوب المرن في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	العبارة	المتغيرات		ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
02	اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العاملين	%21,74	%78,26	%14,29	%85,71	%20	%80	%15,79	%84,21	%20	%80

نلاحظ من خلال الجدول رقم () أن نسبة استجابات الإناث بـ (نعم) على العبارة الثانية قد فاقت نسبة استجابات الذكور، حيث بلغت عند الإناث (85,71%) وعند الذكور (78,26%)، وكانت بـ (لا) أكبر عند الذكور بنسبة (21,74%) منها عند الإناث (14,29%).

ويتضح كذلك أن نسبة استجابات المستوى الثانوي على العبارة الثانية بـ (نعم) أكبر منها بالنسبة للمستوى الجامعي، حيث بلغت عند الثانوي (84,21%) وعند الجامعي (80%)، وبـ (لا) عند الجامعي قدرت بنسبة (20%) وهي أكبر من نسبتها عند المستوى الثانوي والتي قدرت بـ (15,79%).

ويمكن تفسير هذه العبارة التي حققت نسبة كبيرة بالإجابة بـ (نعم) للذكور وفي المستوى الثانوي أي أنه عندما تستخدم المؤسسة القرار الجماعي أكبر من القرار الفردي ينتج عنه تبادل الأفكار والمعلومات والمهام وبالتالي يؤدي إلى تحفيزهم عند خروجهم بنفس القرار .

12. عرض وتحليل نتائج التساؤل الحادي عشر:

الجدول (): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة من المحور الثالث: الأسلوب المرن في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	المتغيرات العبارة	ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
03	كلما طالبت المؤسسة العاملين على حسب قدراتهم زاد من نجاحها	%52,17	%47,83	%42,86	%57,14	%36	%64	%63,16	%36,84

يتبين من خلال الجدول رقم () أن النسبة الأكبر كانت للإناث للإجابة بـ (نعم) على العبارة الثالثة، حيث بلغت نسبة (57,14%)، وكانت النسبة عند الذكور (47,83%)، أما للإجابة بـ (لا) فقد كانت النسبة الأكبر للذكور بـ (52,17%)، وعند الإناث بنسبة (42,86%).

ونلاحظ أيضاً أن النسبة الأكبر للإجابة بـ (نعم) على العبارة الثالثة كانت لذو المستوى الجامعي حيث بلغت (64%)، وعند المستوى الثانوي نسبة (36,84%)، وللإجابة بـ (لا) النسبة الأكبر كانت للمستوى الثانوي بـ (63,16%)، وعند المستوى الجامعي بنسبة (36%).

ويمكن تفسير هذه العبارة التي حققت نسبة كبيرة بالإجابة بـ (نعم) للإناث وفي المستوى الجامعي أي أنه هذه المؤسسة تركز في إدخالها للعاملين ذو الشهادات العليا أي الجامعيين الذين يملكون زاد معرفي وثقافات متنوعة وتجديد وابتكار في الأفكار بما ينتج عنه نجاح المؤسسة.

13. عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني عشر:

الجدول (:): النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة من المحور الثالث: الأسلوب المرن في اتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي

الرقم	العبارة	المتغيرات		ذكور		إناث		جامعي		ثانوي	
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
04	كلما شجع الرئيس العاملين في عملية الأداء زاد من أدائهم الجيد	%82,61	%17,39	%80,95	%19,05	%89,47	%10,53	%76	%24		

يوضح الجدول رقم () أن نسبة استجابات الذكور بـ (نعم) على العبارة الرابعة كانت أكبر من نسبة استجابات الإناث بـ (نعم) عليها، حيث قدرت عند الذكور بـ (82,61%) وعند الإناث بـ(80,95%)، أما بـ (لا) فكانت لصالح الإناث بنسبة (19,05%)، وللذكور بنسبة (17,39%).

ويتضح كذلك من الجدول أن النسبة الأكبر للإجابة بـ (نعم) على العبارة الرابعة كانت للمستوى الجامعي بـ (89,47%)، وعند المستوى الثانوي بنسبة (76%)، وبـ (لا) للمستوى الثانوي بنسبة (24%) وهي نسبة أكبر من استجابة المستوى الجامعي والتي بلغت نسبتها (10,53%).

ويمكن تفسير هذه العبارة التي حققت نسبة كبيرة بالإجابة بـ (نعم) للدور وفي المستوى الجامعي أي ان فكرة التشجيع من الرئيس تعطي للعامل فعالية وجهد اثناء العمل وتحقيق اكبر ربح بالنسبة لهذه المؤسسة التي يعتمد رؤساها على فكرة التشجيع الي تعتبر وسيلة اساسية في التنظيم الداخلي للمؤسسة وتؤدي الى تطورها .

النتائج العامة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع عملية اتخاذ القرار وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

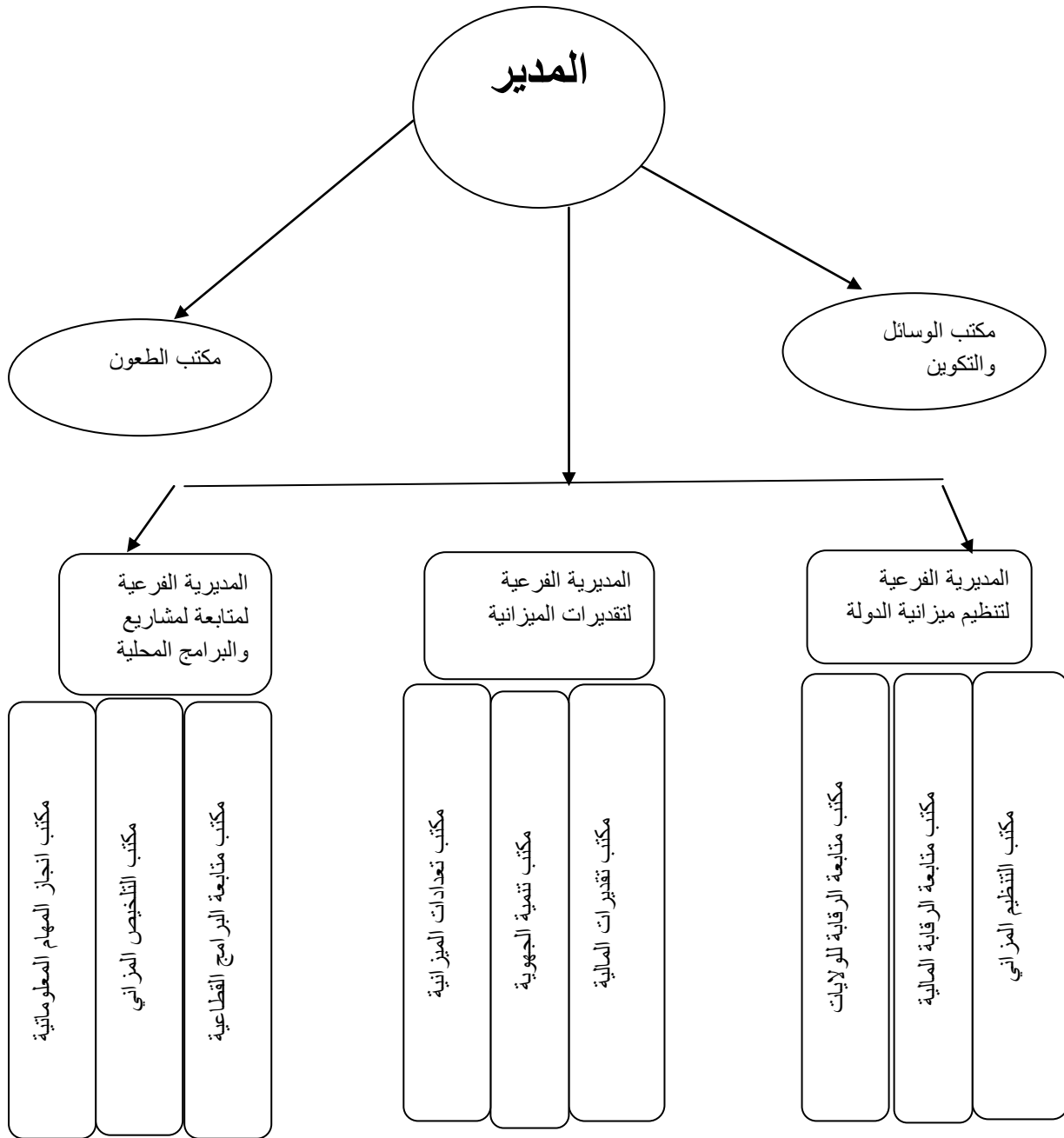
تستخدم المؤسسة (المديرية الجهوية للميزانية بور قلة) ثلاث أساليب مختلفة من بينها الأسلوب الحاسم، التسلسلي، المرن. في اتخاذ القرار وأثره على أداء العاملين حيث تختلف هذه الأساليب من حيث تطبيقها وكل منهما يحقق غاية وأهداف ونجاعة وفعالية للمؤسسة مختلفة . لأنه اغلبيه المؤسسات تختلف من حيث سير نضامها الداخلي والخارجي ومن حيث نوعها وتخصصاتها المطلوبة ورؤساها وعاملها. بحيث كل نوع من هذه الأساليب له دور مهم في العملية الإدارية خاصة في اتخاذ القرارات والاجراءات بين الرئيس والمرؤوسين .

ففي موضوع دراستنا استنتجنا إن الاسلوب الحاسم حقق نسبة كبيرة من إجابات العاملين وله اثر ايجابي على أدائهم وبالتالي يعتبر وسيلة ناجحة في اتخاذ القرارات الإدارية أكثر من الأسلوب المرن والتسلسلي خاصة في تركيز هذا الاسلوب على القرارات الفردية التي تعطي حرية العامل في أداء عمله بإتقان ومن خلال عقد الندوات التوجيهية وكذلك اكتساب الخبرات السابقة للعاملين .

لهذا تعتبر عملية اتخاذ القرار العمود الفقري والمحرك الأساسي للمؤسسة من حيث التأثير على أداء العاملين وطبيعة شخصية المسير أو المنظم مع العاملين في عملية الأداء ويتطبيق الأسلوب الحاسم يؤثر على العاملين بكل حماس وفعالية إثناء القيام بالمهام .

وفي الأخير نستنتج أن عملية اتخاذ القرار لها تأثير كبير على أداء العاملين بعد دراستنا الميدانية .

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للميزانية



المصدر : الوثائق الرسمية

الخالصة

الخاتمة

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، فهو يعتمد على توفير البيانات والمعلومات والخبرات السابقة التي تعطي حلول للمشاكل المطروحة داخل التنظيم واتخاذ القرار لا يكون الا بتوفرها والا كان القرار لاعقلاني وغير رشيد ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة اوجه من بينها احساس العامل باهميته لمؤسسته توطيد الثقة بين العمال والمؤسسة لانه عدم الاداء الجيد للعامل داخل المؤسسة قد يؤثر على استمرارها خاصة عندما يكون العامل له علاقة بالمؤسسة مادية او اتخاذ القرار الجماعي اكثر من القرار الفردي ينعكس على اداء العاملين كما هو في المؤسسة المديرية الجهوية للميزانية بور قلة حيث اكاد العاملين القرار الفردي له اثر ايجابي على الاداء وكذلك الخبرات السابقة والمستوى التعليمي العالي اي الجامعي خاصة طريقة التفاعل والتحاور بين العاملين او العاملين مع الرئيس هذا كله يؤدي الى نجاعة المؤسسة وتطورها ونجاحها

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم. عبد العزيز شبحار،(1993) ،أصول الإدارة العلمية ،منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر.
2. إبراهيم حمادة بسيوني ،دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي :سلسلة أطروحات الدكتوراه (21) ط1.
3. احمد ماهر،(2003-2004)،الإدارة والمبادئ والمهارات ،الدار الجامعية الإسكندرية .
4. احمد زردومي ،الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية ،رسالة دكتوراه جامعة قسن طينة ،2003-2004.
5. احمد سيد.مصطفى،إدارة النشر الأصول والمهارات،بدون ذكر دار النشر ،مصر،(2002).
6. ألسليمي .علي ، تطور الفكر التنظيمي ،ط2،الكويت ،وكالة المطبوعات.
7. المحاسنة إبراهيم محمد، (2013) ،إدارة وتقييم الأداء، ط1، عمان، دار الجريير
8. بوقطف.محمود،(2013-2014) ،التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية ،رسالة ماجستير علم اجتماع عمل وتنظيم ،جامعة محمد خيضر الجزائر .
9. بو الشرس .كمال ، (2014) ،الثقافة التنظيمية ، ط1،عمان،دار الأيام .
10. جيرالدجرينبرج.روبرت بارون(2004)، إدارة السلوك في المنظمات ،دار المريخ للنشر الرياضي السعودية .
11. حبيب مجدي ،(2003)، اتجاهات حديثة في التعليم والتفكير في استراتيجيات مستقبلية، دار الفكر العربي،القاهرة .
12. حمداوي .وسيلة، (2004) إدارة الموارد البشرية ومديرية النشر بقائمة،الجزائر.
13. رشيد زرواتي ،(2002)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،دار هومة للنشر والتوزيع .
14. حسين بالعجوز(2010)،مدخل لنظرية القرار،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
15. راقدة الحريري،(2008)،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار المناهج للنشر والتوزيع.
16. ريحي مصطفى عليان،محمد غنيم عثمان (2000)،مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، ط1،الأردن ،دار الصفاء للنشر والتوزيع .
17. سومر. أديب ،(2003-2004)، انضمة الأجور وأثرها على أداء العاملين ،رسالة ماجستير ،إدارة الأعمال،جامعة شربن سوريا.
18. د. صالح بن نوار،(2010) ،التنظيم في المؤسسات الصناعية ،جامعة منتوري قسنطينة الجزائر،ط2.
19. عبد السلام بوقحف،(2002)،اساسيات التنظيم والإدارة ،الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية .
20. عبد المليك مزهودة،(2001)،الأداء بين الكفاءة والفعالية ،مفهوم تقييم مجلة العلوم الإنسانية ط1،جامعة بسكرة.
21. قاسبي ناصر،(2011)،دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية.
22. محمود شحماط (2010)،مدخل لعلم الإدارة العامة،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر .

23. منى عطية، حزام خليل، (2009)، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، سوريا .
24. مراد .خلاص، (2007)، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية ،رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة ،الجزائر.
25. محمد عبيدات وآخرون، (1999)، منهجية البحث العلمي للقواعد والتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
26. موريس أنجرس وآخرون (2008)، ترجمة يزيد صحراوي، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط2، دار النهضة للنشر والتوزيع، الجزائر .
27. منصف. ألسليمي ، (1997) صناعة القرار السياسي الأمريكي ،مركز الدراسات العربي الأوروبي ط1.
28. نواف كنعان(1992)، نظرية القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ،مكتبة دار الثقافة للنشر ،الأردن .
29. يوسف .مصطفى، (2016)، إدارة الأداء، الأردن ،دار حامد للنشر والتوزيع .

مراجع بالاجنبية:

1/n36;edition ;eska;baris;jiun ;2000;p20

2/jye;solquinean ;gests humainion resour et berformance des sorvices

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



إستبيان

في إطار التحضير مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل نقدم لسيادتكم الفاضلة إستبيان تحت عنوان " عملية إتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة " .
لدا نرجوا منكم ملء هذا الإستبيان بجدقة وعناية؛ وذلك بوضع علامة x مكان الإجابة التي تراها مناسبة ونحيطكم علما بأن معلوماتكم ستحظى بسرية تامة ولا يطلع عليها سوى الباحث وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط ولن يتمحور عنها أي قرار نحوك .

نشكركم لتعاونكم الباحثة.

الجنس السن المستوى التعليمي.....

الرقم	العبارات	نعم	لا
المحور1: الأسلوب الحاسم في إتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين.			
01	عدم مشاركة الرئيس العاملين إتخاذ القرار مع للقيام بالمهام تقلل من مستوى إداء العاملين		
02	عند تطبيق المؤسسة القرارات الفردية في عملية القيام بالمهام ترفع من عملية الالاداء		
03	اكتساب الخبرات السابقة للعاملين والمديرين تؤدي الى نجاعة المؤسسة وفعاليتها		
04	عند عقد الادارة ندوات توجيهية حول عملية القيام بالوظائف تؤدي برفع مستوى اداء العاملين		
المحور2: الأسلوب التسلسلي في إتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين .			
01	كلما وضع الرئيس خطط عند عملية الاداء كلما زادت المؤسسة في انتاجها		
02	عند عدم تقديم الرئيس نصائح وارشادات للمرؤوسين تقلل من عملية الانتاج		
03	عند فتح العاملين مجال المناقشة مع الرئيس اتخاذ القرار الانسب يؤدي بتقدم وازدهار المؤسسة		
04	عند اتخاذ الرئيس الاراء المقدمة من العاملين يؤدي الى رفع عملية اداء العاملين وتحقيقهم الاهداف باقل جهد .		
المحور 3: الأسلوب المرن في في إتخاذ القرار ودوره في تحسين أداء العاملين .			
01	مشاركة الرئيس إتخاذ قراره للعاملين له دور إيجابي للقيام بالوظائف وتحسين الأداء .		

		اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي الى تحفيز العاملين	02
		كلما شجع الرئيس العاملين في عملية الاداء زاد من اداءهم الجيد	03
		كلما طالبت المؤسسة بالعاملين على حسب قدراتهم زاد من نجاحها	04