

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-قسم العلوم الاجتماعية-

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

صنع القرارات ودورها في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ

تحت إشراف الأستاذة:

بوزيد سليمة

إعداد الطالبتان:

خينش سناء

كروش زينة

السنة الجامعية 2024/2023

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بفضلہ أعاننا و وفقنا في إتمام هذا العمل .

نتقدم بخالص الشكر و العرفان للأستاذة المشرفة بوزيد سليمة على توجيهاتها و إرشاداتها و نصائحها الثمينة التي لم تبخل علينا بها يوما منذ بدايتنا في إنجاز هذا العمل ، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة الكرام .

وجزيل الشكر إلى السيد مدير مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية بسكرة و رئيس مصلحة الإدارة العامة و الوسائل و كل موظفيها الذين ساهموا في تقديم المعلومات لنا .

نتقدم بشكر و عرفان خالص لوالدينا و عائلتنا الذين كانوا دعما و سندا لنا طوال مشوارنا الدراسي ، و لكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل .

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع صنع القرارات و دورها في رفع أداء الموظفين بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية بسكرة . حيث سعت للإجابة عن التساؤل العام للدراسة: كيف تساهم عملية صنع القرارات في رفع أداء الموظفين؟ و الذي انبثقت عنه الأسئلة لفرعية التالية :

كيف تساهم عملية صنع القرار في التزام الموظفين؟

كيف تساهم عملية صنع القرار في رفع من مهارات وقدرات الموظفين؟

المنهج المستخدم في الدراسة : اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للدراسة ، كما اعتمدت على أدوات جمع البيانات استمارة الاستبيان و المقابلة .

مجتمع الدراسة : تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المسح الشامل لمجتمع البحث والذي شمل كل مفردة من مفرداته و المقدر 38 موظف .

الأساليب الإحصائية : اعتمدنا في الدراسة الحالية على الإحصاء الوصفي والمتمثل في التكرارات والنسب المئوية .

من بين النتائج المتوصل إليها :

✓ توصلت الدراسة إلى أن الإدارة تمنح فرصة مشاركة لموظفيها و المتمثلة في تقديم اقتراحاتهم و قدرت بنسبة % 53 ، و هذا يتفق مع نتيجة دراسة بن علي مهمل (2017) أن المسؤول المباشر يشجع المرؤوسين على المشاركة في تشخيص المشكلات و الإنحرافات في مستوى أدائهم، وتقديم فرصة لهم لإبداء آرائهم و تقديم إقتراحات فيما يتم صنعه للقرارات.

✓ كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن عملية صنع القرار تتم عن طريق الاجتماعات باعتبارها طريقة مثلى تساعد في تنمية التواصل بين الموظفين، إذ تسهل على القيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات الموظفين و مشكلات العمل ، و تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها و وجهات نظرها للموظفين .

✓ من النتائج التي تم التوصل إليها أن إشراك الموظف في صنع القرار يساهم في تطوير المهارات المتمثلة في إتقان مهارة الاتصال لديهم ، حيث تعد المشاركة في عملية صنع القرار أمر ضروري لرفع من قدراته و كفاءته الأدائية و البحث عن كيفية حل المشكلات المرتبطة بالعمل و تمكنه من معرفة جميع متطلبات العمل و غيرها .

Abstract:

The current study addressed the issue of decision-making and its role in raising the performance of employees in the Directorate of Social Activity and Solidarity in the state of Biskra. It sought to answer the general question of the study: How does the decision-making process contribute to raising employee performance, from which the following sub-questions emerged:

How does the decision-making process contribute to employee commitment?

How does the decision-making process contribute to raising the employees' skills and capabilities?

The Methodology Used for this Study: The Current study relied on the descriptive approach as it is the suitable approach for this study, as well as it relied on two data collection methods, the questionnaire and the interview.

The Population of the Study: The current study relied on a comprehensive survey of the research community, which it included each of its components and was estimated at 38 employees.

Statistical Methods: In the present study, we relied on descriptive statistics, represented by frequencies and percentages.

Some of the Obtained Results:

- The study reached that the management gives its employees the opportunity to participate in presenting their suggestions, which was estimated at a rate of 53%. This is consistent with the result of the study of Ben Ali Mhemli (2017) that the direct manager encourages subordinates to participate in diagnosing problems and deviations in their level of performance, and to provide an opportunity for them to express their opinions and make suggestions as decisions are made.
- The current study also reached that the decision-making process takes place through meetings as an ideal method that helps in developing communication between employees, as it facilitates the administrative leadership to identify the demand and needs of the employees and work problems, and it enables the leadership to communicate its orders, instructions, and viewpoints to the employees.
- Among the reached results is that, involving the employee in decision-making contributes to developing skills, for instance, in mastering their communication skill, as participation in decision-making process is necessary to raise his capabilities and performance efficiency and search for how to solve work-related problems and enable him to know all job requirements and others.

فهرس المحتويات

.....	شكر و عرفان
.....	المخلص
.....	Abstract:
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

5.....	أولا: إشكالية الدراسة
6.....	ثانيا : أهمية وأسباب اختيار الدراسة
7.....	ثالثا: أهداف الدراسة
7.....	رابعا : تحديد المفاهيم الأساسية
10.....	خامسا: الدراسات السابقة
16.....	خلاصة

الفصل الثاني: ماهية صنع القرار في الإدارة

18.....	تمهيد
19.....	أولا : خصائص صنع القرارات
19.....	ثانيا : عناصر عملية صنع القرار
21.....	ثالثا : شروط عملية صنع القرار
21.....	رابعا: أنواع القرارات
22.....	خامسا: مراحل عملية صنع القرارات
25.....	سادسا : أساليب صنع القرار
26.....	سابعا : العوامل المؤثرة في صنع القرارات
27.....	ثامنا : أهمية صنع القرارات
28.....	تاسعا : معوقات عملية صنع القرار

الفصل الثالث: صنع القرارات والمساهمة في رفع أداء العاملين بالمؤسسة

31	تمهيد
32	أولا : عناصر الأداء
32	ثانيا: أنواع الأداء
34	ثالثا: محددات أداء الموظفين
35	رابعا: مقاييس أداء الموظفين
36	خامسا : تقييم أداء الموظفين
36	سادسا: أهمية أداء الموظفين
37	سابعا: أهم العوامل المؤثر في أداء الموظفين
40	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

42	تمهيد
43	أولا : المنهج المستخدم في الدراسة
44	ثانيا : أدوات جمع البيانات
45	ثالثا: مجالات الدراسة
46	رابعا: الأساليب الإحصائية

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

48	تمهيد
49	أولا : عرض وتحليل بيانات الدراسة
70	ثانيا : أهم النتائج المتوصل إليها
72	الخاتمة
74	الخاتمة:
81	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 1 يوضح خصائص مجتمع الدراسة 45
- جدول 2 يوضح توزيع المبحوثين وفق الجنس 49
- جدول 3 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن 50
- جدول 4 يوضح عدد المبحوثين حسب المستوى الوظيفي 51
- جدول 5 يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية 52
- جدول 6 يوضح تمنح لك الإدارة فرصة تقديم الإقتراحات في عملية صنع القرار 53
- جدول 7 يوضح إشراك الموظفين في عملية صنع القرار 54
- جدول 8 يوضح المشاركة في عملية صنع القرار تسهل قبوله من طرف الجهات المشاركة فيه 55
- جدول 9 يوضح المساهمة في عملية صنع القرار تؤدي إلى إنضباط الموظفين 56
- جدول 10 يوضح إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يؤدي إلى إحساسهم بالإنتماء 57
- جدول 11 يوضح المشاركة في عملية صنع القرار تجعل الموظف متقنا لعمله 58
- جدول 12 يوضح المساهمة في عملية صنع القرار تؤدي إلى توليد روح المسؤولية و المبادرة 59
- جدول 13 يوضح الطريقة التي تتم بها عملية صنع القرار 60
- جدول 14 يوضح تحفظ بعض المشاركين في مختلف القضايا المطروحة 61
- جدول 15 يوضح سبب حضور الموظفين لعملية صنع القرار 62
- جدول 16 يوضح المساهمة في عملية صنع القرار تعمل على تطوير قدرات الموظفين لتحليل المعلومات و استخدامها بشكل فعال 63
- جدول 17 يوضح المساهمة في صنع القرار تعمل على رفع معنويات الموظفين 64
- جدول 18 يوضح من خلال عملية صنع القرار تتضح للموظف: 65
- جدول 19 يوضح توفر المعلومات في صنع القرار يساهم في إكساب الموظفين معارف جديدة 66
- جدول 20 يوضح سرعة نقل المعلومات بين الرئيس و المرؤوسين يكسب الموظفين خبرات جديدة 66
- جدول 21 يوضح عمل الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرار للرفع من الروح الإبداعية لهم في مجال عملي 67

جدول 22 يوضح مساهمة عملية صنع القرار في تحسين قدرات الموظفين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل	67
جدول 23 يوضح مساهمة عملية صنع القرار في تطوير مهارات الموظفين	68
جدول 24 مجالات الإستفادة المتحصل عليها خلال عملية صنع القرار	69

قائمة الأشكال

- شكل رقم 1 يوضح عناصر القرار 20
- شكل 2 مراحل صنع القرار 24
- شكل 3 أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين 39
- شكل 4 يوضح توزيع المبحوثين وفق الجنس 49
- شكل 5 يوضح توزيع المبحوثين وفق السن 50
- شكل 6 يوضح الأقدمية في الوظيفة 52
- شكل 7 يوضح تمنح لك الإدارة فرصة تقديم الإقتراحات في عملية صنع القرار 53
- شكل 8 يوضح إشراك الموظفين في عملية صنع القرار 54
- شكل 9 يوضح المشاركة في عملية صنع القرار تسهل قبوله من طرف الجهات المشاركة فيه 55
- شكل 10 يوضح المساهمة في صنع القرار يؤدي إنضباط الموظفين 56
- شكل 11 يوضح إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يؤدي إلى إحساس بالإنتماء 57
- شكل 12 يوضح المشاركة في عملية صنع القرار تجعل الموظف متقنا لعمله 58
- شكل 13 المساهمة في صنع القرار تؤدي إلى توليد روح المسؤولية و المبادرة 59
- شكل 14 يوضح الطريقة التي تتم بها عملية صنع القرار التي تتم بها عملية صنع القرار 60
- شكل 15 يوضح تحفظ بعض المشاركين في مختلف القضايا المطروحة 61
- شكل 16 يوضح سبب حضور الموظفين لعملية صنع القرار 62
- شكل 17 يوضح المساهمة في عملية صنع القرار تعمل على رفع معنويات الموظفين 64
- شكل 18 يوضح مساهمة عملية صنع القرار في تطوير مهارات الموظفين 68

مقدمة

يعتبر موضوع صناعة القرار من الموضوعات البارزة التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين في علم الإدارة و العلوم الإجتماعية . حيث قاموا بدراسته من زوايا و أبعاد مختلفة و يعتبرون أن تطور وإصلاح الإدارة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى نجاح في عملية صنع أفضل القرارات لأنه كلما كان القرار صحيح كان تحقيق الأهداف أكثر فعالية .

تعد عملية صنع القرار من الركائز الأساسية في حياة الأفراد و المنظمات و جوهر العملية الإدارية. حيث يلعب دورا حاسما في تحديد مسار المؤسسات و تحقيق أهدافها ، و العمل الإداري المخطط باتجاه هدف محدد هو عمل جماعي ينبغي أن يستند إلى بعض الأسس و العمليات التي تسهل أو تضمن ذلك ؛ حيث تتغلغل عملية صنع القرار بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية . لأن العنصر البشري له دور حاسم مع وجود منظومة قرار فعالة . كما أن القرارات تتطلب نوعا من الوعي و التفكير و التنظيم الفعال لأنها تعد السبب الرئيسي في نجاح المؤسسة تحت عملية الأداء للوظائف من قبل الموظفين ليكون الأداء منضم و محقق لأهداف المؤسسة وتقدمها وتطورها.

يعتبر صنع القرار الفعال عنصرا أساسا في تحسين أداء الموظفين داخل أي مؤسسة فعندما تصنع القرارات بشكل مدروس و شامل . فإنها تساهم في خلق بيئة عمل واضحة و منظمة مما يسهل على الموظفين معرفة الأهداف و الأدوار المطلوبة منهم علاوة على ذلك . فإن إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يعزز من شعورهم بالمسؤولية و الإنتماء مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد و تحقيق الأداء الأمثل . يتم تقسيم الدراسة الحالية إلى جانبين : جانب نظري و جانب ميداني ، فالجانب النظري يحتوي على ثلاث فصول :

الفصل الأول و هو تقديم الدراسة تضمن العناصر التالية : الإشكالية و أسباب اختيارنا للموضوع و الأهداف و أهمية الدراسة كما حددنا المفاهيم المتعلقة بموضوعنا و الدراسات السابقة . أما الفصل الثاني فهو خاص بمتغير صنع القرار تطرقنا فيه إلى خصائص ومكونات صنع القرار و أنواع، عوامل، أهمية و معوقات صنع القرار .

مقدمة

في حين احتوي الفصل الثالث الخاص بمتغير أداء الموظفين ، مكونات أداء الموظفين ، أنواعه و مقاييس أداء الموظفين ، محددات أداء الموظفين ، أهمية و عوامل المؤثرة في أداء الموظفين .

أما الجانب الميداني يتضمن فصلين :

الفصل الرابع خصص للإجراءات المنهجية للدارسة يتضمن العناصر التالية :

المنهج المستخدم في الدراسة و مجالات الدراسة المجال الزمني و البشري

بينما الفصل الخامس قمننا فيه بتفسير و تحليل نتائج الدراسة .

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً : إشكالية الدراسة

ثانياً أسباب و أهمية اختيار الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: تحديد مفاهيم الأساسية

خامساً : الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

يمثل موضوع الدراسة للبحث أهمية كبيرة لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسير وفقها الدراسة و التي تتمثل في الإشكالية و هي أساس الدراسة ، إضافة إلى أسباب اختيار هذا الموضوع كذلك أهمية الدراسة ثم وصولاً إلى تحديد المفاهيم و بعض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة ، و بذلك يكون البحث العلمي أكثر شمولاً و وضوحاً بحيث يمكن للقارئ فهم محتواه .

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر الإدارة حجر الزاوية في نجاح أي مجتمع سواء أكان في مجال الصناعة أو في مجال الخدمات أو كانت مؤسسة تعليمية أو غيرها . و لذلك تعود نشأة الإدارة إلى فترات تاريخية مختلفة ويعتبر القرن 19 نقطة تحول هامة في تطوير مفهوم الإدارة . بدأت فكرة الإدارة الحديثة تظهر مع توسع الشركات و المؤسسات حيث إنتقلت من مراحل البسيطة إلى الحاجة لتنظيم .

ظهرت العديد من النظريات المبكرة في أواخر القرن 19 مع العلماء فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر الذين قدموا مبادئ الإدارة العلمية و أسهموا في تطوير مفهوم الإدارة و تحسين العمليات ثم تطوير النظريات المبكرة الحديثة و التي ركزت على الجوانب غير الرسمية للإدارة . إن نجاح أي منظمة يقوم على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية و العمليات الإدارية و من بينها عملية صنع القرارات . فلا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار ، حيث نجد أن عملية صنع القرار ملازمة لجميع وظائف الإدارة من تخطيط ؛ تنظيم ؛ توجيه ؛ و مراقبة ، فلا بد أن تكون القرارات صائبة . فقد يتولي صنع القرار فرد واحد أو يستعين بمجموعة من الأفراد حسب طبيعة الموقف أو المشكلة على مستوى المؤسسة هدف يتم العمل من أجل تحقيقه و هذا يرتبط بسلسلة من القرارات فالفرد لطالما يواجه مواقف و التي تفرض عليه إحداث ردة فعل فإنه في حقيقة الأمر أمام عملية صنع القرار و بهذا تعتبر عملية صنع القرارات هي جوهر الإدارة.

إن صنع القرار من المهام اليومية في أي تنظيم فهي تلعب دورا حساسا داخل الإدارة ، إذ من خلالها يتم التوصل إلى حل المشاكل و وضع مجموعة من البدائل المتاحة لأنها عنصر فعال في تحسين أداء الموظفين . كما أنه يشكل عنصر جوهري في مختلف الأقسام الإدارية و القادر على تحقيق الأهداف المسطرة تحت القيام بعملية الأداء . حيث يشمل مجموعة من الأنشطة الإدارية و القيام بالوظائف وفق أسس علمية محققة الأهداف لكل من المؤسسة والموظفين . كذلك نجد أن إشراك الموظفين في صنع القرار يساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم وهذا يعزز من دوافعهم و يزيدهم من التزامهم في العمل . في حين تساهم كذلك في تطوير مهارات وقدرات الموظفين و هذا يعود إلى تحسين التواصل بين الفريق و الإدارة مما يعزز من مهارات التفاوض والإقناع و تطوير قدرات الموظفين بشكل شامل مما يؤدي إلى تحسين الأداء ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

- كيف تساهم عملية صنع القرار في رفع أداء الموظفين ؟
وعلى ضوء التساؤل الرئيسي تم طرح الاسئلة الفرعية التالية :
- كيف تساهم عملية صنع القرار في التزام الموظفين ؟
- كيف تساهم عملية صنع القرار في رفع مهارات و قدرات الموظفين ؟

ثانيا : أهمية وأسباب اختيار الدراسة

1-2 أسباب إختيار الدراسة : ترجع دوافع إختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية .

أسباب ذاتية :

- ✓ تعود لرغبتنا في دراسة و إكتشاف عملية صنع القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف داخل المؤسسة كعنصر أساسي في كفاءة وفعالية المؤسسة الجزائرية .
- ✓ يعتبر موضوع صنع القرارات هو العملية الجوهرية في الإدارة ، كما ساهم كذلك في نجاح و تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية .
- ✓ إن عملية صنع القرارات هي وسيلة عملية و فنية تنفذ من خلالها مجموعة من السياسات المتعلقة بالمؤسسة .

أسباب الموضوعية : هناك عدة أسباب أدت بنا إلى تناول هذا الموضوع بالدراسة والبحث من أهمها مايلي :

- ✓ محاولة معرفة مسألة صنع القرارات هل تجري بطريقة موضوعية أو شكلية في المؤسسة الجزائرية .
- ✓ محاولة معرفة عملية التنفيذ الفعلي لمختلف القرارات المتخذة من طرف الرئيس .
- ✓ محاولة التعرف على دور صنع القرارات و تحسين أداء الموظفين .

2-2 - أهمية الدراسة

- ✓ تتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة منها رسم خطط و السياسات التي تساعد في تطوير أداء الموظفين وكذا آراء المؤسسة ككل .
- إن موضوع صنع القرارات أحد المواضيع المهمة التي حظيت و لا تزال تحظى بالاهتمام بالغ من قبل المهتمين و الباحثين في مجال الإدارة و التنظيم يتوقف تطوير المؤسسات بالاعتماد على عملية صنع القرارات الإدارية .
- ✓ إن عملية المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين الموظفين.
- ✓ يحتل الأداء المكانة الخاصة داخل المؤسسة الجزائرية بإعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة.

ثالثا: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي : تهدف الدراسة إلى إبراز دور صنع القرارات في تحسين أداء الموظفين.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

- إبراز أهمية صنع القرار و مدى مساهمة في تنمية وتطوير أداء الموظفين .
- التعرف على كيفية صنع القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة .
- يعتبر الأداء الوظيفي حجر الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية .

رابعا : تحديد المفاهيم الأساسية

إن تحديد المفاهيم في البحث العلمي له أهمية كبيرة ، إذ يعطي صورة واضحة حول مفاهيم الدراسة بشكل دقيق و منهجي مما يمكن الباحث التعبير عن نتائجه بدقة أكبر ، إضافة لتوحيد لغة البحث فهي موجه الباحث عما يريد الوصول إليه .

4-1. مفهوم القرار :

لقد وردت عدة تعريفات عن مفهوم القرار من بينها مايلي :

مفهوم القرار لغة :

عرف القرار في معجم العلوم الإجتماعية : " هو اختيار تصرف معين بعد دراسة و تفكير " . (بدوي، صفحة 98)

مفهوم القرار اصطلاحا :

✓ يعرف محمد فتحي القرار: " هو اختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بدلين محتملين

أو أكثر " . (فتحي، 2003، صفحة 192)

✓ يعرف نيجرو القرار: " على أنه الإختيار المدرك الواعي لموقف بين البدائل المتاحة في موقف معين

" . (نواف، 2007، صفحة 83)

عرف أيضا : "هو منهج للتصرف يختار بين عدد من البدائل ليحدث أثر ويحقق نتيجة " . (الحميضي،

2007، صفحة 13)

2- مفهوم صنع القرار (Decision Making) :

✓ يعرف صنع القرار على أنه : " عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات

مواصفات تتناسب مع إمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة " . (سوزان محمد الهدى ، اشرف ، عطا، و

العازمي ، 2018، صفحة 188)

✓ كما يعرفه ماجد أحمد عبد العزيز بشر : " هو عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة و

تتمثل في البحث في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار و تحديد

الإجراءات البديلة" . (عبد العزيز بشر ، 2015، صفحة 81) يتضح من خلال هذا التعريف أن

صنع القرار عملية تمر بأكثر من مرحلة التي تلزم اتخاذ القرار بشأنها و تحديد البدائل.

✓ عرف صنع القرار أيضا : " هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين ". (كريمة، 2017، صفحة 54) وضح هذا التعريف أن صنع القرار عبارة عن سلسلة استجابات قد تمس فرد أو جماعة .

✓ تم تعريفه أيضا : " هو حصيلة الجهود الجماعية المشتركة التي تتعاون فيها الأطراف المعنية بموضوع القرار لدراسته من جميع جوانبه و جمع معلوماته و بياناته لتحليلها وتفسيرها وصولا إلى قرار يحقق أهداف المنظمة و يعبر عن طموحاتها ". (الرفاعي، 2019) يتضح من خلال هذا أنه أشمل من التعاريف السابقة .

التعريف الإجرائي لصنع القرار :

هو عملية منظمة تتم بين الرئيس و المرؤوسين حول قضية ما لتبادل آراء و الأفكار ، لغرض الوصول إلى حل أو بديل مناسب بشأنها .

3- مفهوم أداء الموظفين :

يعرف الأداء : " هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها " . (زهرة، 2013، صفحة 269)

يعرف أحمد صقر عاشور الأداء : " هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة المتضمنة في مجال عمله ؛ حيث يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ؛ نوعية الجهد و نمط الأداء " . (محمود، 2013، صفحة 58) نجد أن هذا التعريف قد ميز بين ثلاثة أبعاد لقياس الأداء .

يعرف الأداء أيضا : " على أنه انجاز مهمة أو وظيفة ما بصورة فعالة وأكثر كفاءة " . (عليان ، 2014، صفحة 114)

عرف الأداء أيضا : " هو المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما ، فالأداء يربط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها و الأداء نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى

القدرات التي يتمتع بها الفرد ". (عوفي، 2020، صفحة 326) يتضح لنا أن هذا التعريف أشمل من التعاريف السابقة ؛ حيث وضح أن الأداء يتحقق عن طريق مستويات ، بذل الجهد و الدور .

التعريف الإجرائي للأداء : هو الجهد الذي يبذله الموظف بما يتمتع به من مهارات و قدرات لأداء المهام و الأعمال المكلف بها ، و الرفع من كفاءته لأجل تحقيق الهدف المحدد بنجاح .

خامسا: الدراسات السابقة

5-1. عرض الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : " بن علي مهمل ، صناعة القرار ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإقتصادية في الجزائر ، أطروحة الدكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية أنجزت 2017، جامعة الجزائر3".

الإطار النظري للدراسة :

وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه عملية صنع القرار في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية . حيث كان الإشكال يتمحور حول كيفية تأثير لعملية صنع القرار أن تؤثر في فعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية ؟ وماهو واقع هذه العلاقة ؟ ، وقد إنبتقت عنها تساؤلات أخرى منها :

ما مقصود بعملية صنع القرار ؟ وماهي الاستراتيجية الفعالة لإدارة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟ وما الجوانب المحددة للعلاقة بين عملية صنع القرار وتحسين الأداء الوظيفي ؟ وما الدور الذي تلعبه المشاركة في عملية صنع القرار ؟ .

الإطار المنهجي للدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاحصائي ومنهج دراسة حالة و تحليل المضمون ، أما في جمع البيانات فقد استخدم الملاحظة و المقابلة و كذا الاستبيان .

من أهم النتائج المتوصل إليها مايلي :

تحقيق الفعالية التنظيمية و الوظيفية يرتبط بمدى فعالية و رشادة القرارات ، و أن المؤسسة الناجحة هي التي تسعى بجميع الطرق المتاحة لترشيد قرارها لأجل تحسين أداء مواردها البشرية . كما توصلت إلى أن المشاركة تزيد في عملية صنع القرار من التعاون و الثقة المتبادلي بين الطرفين ، مما يشكل حافزا ايجابيا يعمل على رفع المعنوية والاحساس العاملين بالانتماء إلى المؤسسة ، إضافة إلى توفير الإدارة كل متطلبات الضرورية والبرامج التدريبية المناسبة لتحسين أداء العاملين . توصلت أن المسؤول المباشر يشجع المرؤوسين على المشاركة في تشخيص المشكلات و الإنحرافات في مستوى أدائهم ، و يقدم الفرصة لهم لإبداء آرائهم وتقديم الإقتراحات فيما يتم اتخاذه من قرارات. أشارت تبادل المعلومات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار معين ، يساهم في عملية تحسين الأداء و يزيد من وضوح وسرعة تنقل البيانات والمعلومات بين الرئيس والمرؤوسين من فعالية في الأداء .

الدراسة الثانية : "عبدالعزيز بن محمد الحميضي ، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي ، درجة ماجستير في العلوم الإدارية ، أنجزت سنة 2007، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية" .

الإطار النظري الدراسة :

هدفت الدراسة إلى فهم طبيعة عملية صنع القرار في مجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي إلى فهم طبيعة عملية صنع القرار في مجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس وكذا حاول الباحث دراسة المستوى الرضا الموظفين ومعرفة مراحل عملية صنع القرارات في المجلس . وكانت إشكالية الدراسة حول ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس ؟ حيث سعت للإجابة عن التساؤلات التالية :

ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس ؟ ماهي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ؟ ماهو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى ؟ ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟

الإطار المنهجي للدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

من أهم النتائج المتوصل :

أن أفراد العينة موافقون غالبا على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس و بعض المراحل التي مرت بها .
توصلت أن عملية صنع القرارات تتميز باللامركزية في بعض جوانبها وتزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى .

الدراسة الثالثة : " بوقف محمود التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل ، أنجزت سنة 2013 ، بجامعة محمد خيضر بسكرة" .

الإطار النظري للدراسة : هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و إجراءات عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته بأداء الموظفين . وكانت الاشكالية تتمحور حول هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ؟ وقد انبثق عنها التساؤلات التالية : كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

الإطار المنهجي للدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وكذا المسح الشامل لمجتمع البحث ، كما استخدم استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات .

من أهم النتائج المتوصل إليها :

أن للتكوين دور مهم في تطوير قدرات و سلوك الموظف ، وأن للمكون دور في نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة . كما أشارت إلى برامج التكوينية و دورها المؤثر في نجاح عملية تكوين إضافة إلى وجود علاقة التكوين أثنا الخدمة لتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة .

الدراسة الرابعة : " شفاء كرو ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمة ، درجة ماجستير إدارة أعمال التخصصي ، أنجزت 2016 ، بجامعة الافتراضية السورية " .

الإطار النظري للدراسة : هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء العاملين. وكانت الإشكال حول ماهو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات ؟

وقد سعت الدراسة لتحقيق من الفرض الرئيسي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود . حيث طرحت مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على أداء العاملين في شركة جود. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة جود.

الإطار المنهجي للدراسة :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات .

أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الى أن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة مهام العامل الواجب تنفيذها و أن أدائهم في المنظمة يتحسن عن طريق وظيفة التدريب حيث يرفع من انتاجية العاملين ، بجانب ذلك يعد تقييم الأداء شرط أساسي لنجاح الموارد البشرية .

توصلت إلى أن التحفيز يؤثر على أداء العاملين ويجعلهم يشعرون بالرضا و تقديم أفضل ما لديهم ، كما أشارت الى ان مشاركة العاملين في صنع القرار يؤدي الى تحسين أداءهم و تخفيف التوتر بين الرئيس و المرؤوسين.

2-5 . تقييم الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	الإطار النظري	الإطار المنهجي	النتائج	مجالات الاستفادة منها في الدراسة الحالية
الدراسة الأولى	تمحورت اشكاليته حول كيفية صنع القرار وتأثيره في فعالية أداء الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية وشخصت واقع هذه العلاقة من خلال طرح جملة من الاسئلة الفرعية والسؤال الرئيسي عام ، كما هدفت إلى إبراز الدور الذي تلعبه عملية صنع القرار في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة	اعتمد على المنهج الوصفي كما استخدم جميع تقنيات البيانات والمعلومات.	توصلت الدراسة إلى الاهداف التي انطلقت منها الدراسة	تمت الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري كمرجع ، وكذا في تحديد أدوات جمع البيانات
الدراسة الثانية	تمحورت إشكاليته حول طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس وشخصت هذه العلاقة من خلال جملة من الأسئلة الفرعية وطرح السؤال الرئيسي العام ، كما هدفت إلى فهم طبيعة عملية صنع القرار في مجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس .	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي . استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات .	توصلت الدراسة إلى الأهداف التي انطلقت منها الدراسة .	تمت الاستفادة من هذه الدراسة في جانب النظري كمرجع ، و كذا في استخدام أدوات جمع البيانات .

<p>تمت الاستفادة منها في كيفية بناء الإشكالية .وفي اختيار ادوات جمع البيانات والمعلومات .</p>	<p>توصلت الدراسة إلى الأهداف التي انطلقت منها الدراسة .</p>	<p>اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي . وكذا المسح الشامل . استخدم استماری استبيان لجمع المعلومات .</p>	<p>تمحور اشكاليته حول أن التكوين أثناء الخدمة الجامعية دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، حيث وضحت هذه العلاقة من خلال طرح جملة من الاسئلة الفرعية والسؤال الرئيسي العام ، كما هدفت إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم إجراءات وعمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقتها بأداء الموظفين .</p>	<p>الدراسة الثالثة</p>
<p>تمت الاستفادة منها في جانب النظري، وفي كيفية بناء الاشكالية .</p>	<p>توصلت الدراسة إلى الأهداف التي انطلقت منها الدراسة .</p>	<p>اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي . كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات .</p>	<p>تمحورت إشكاليته حول أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات . من خلال طرح جملة من الأسئلة الفرعية والسؤال الرئيسي العام ، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على أداء العاملين.</p>	<p>الدراسة الرابعة</p>

خلاصة

بعدما تم تحديد موضوع الدراسة من أجل الحصول على معلومات واضحة لتكون الدراسة أكثر اتصالاً بالواقع من خلال تحديد الاشكالية المراد دراستها و تسطير الأهداف التي نريد الوصول إليها وبيان أهميتها وتحديد المفاهيم البارزة والمرتبطة بالظاهرة مع الاستعانة ببعض الدراسات السابقة من أجل اكتساب الخبرات . يأتي الجانب النظري للتعلم أكثر في موضوع الدراسة و إثراء البحث .

الفصل الثاني

ماهية صنع القرارات في الإدارة

تمهيد

أولاً : خصائص صنع القرارات

ثانياً : مكونات صنع القرارات

ثالثاً : شروط صنع القرارات

رابعاً : أنواع صنع القرارات

خامساً : مراحل صنع القرارات

سادساً : أساليب صنع القرارات

سابعاً : عوامل المؤثرة في صنع القرارات

ثامناً : أهمية صنع القرارات

تاسعاً : معوقات صنع القرارات

خلاصة

تمهيد

يعتبر صنع القرار من بين العمليات الجوهرية التي تدخل في كل جزئيات العمل الإداري ، وعليه يتم التطرق إلى العناصر التالية : خصائص صنع القرار ، مكونات صنع القرار ، شروط صنع القرار ، أنواع صنع القرار ، وكذا العوامل المؤثرة في صنع القرارات وأهم معيقات صنع القرارات .

أولاً : خصائص صنع القرارات

حتى يكون القرار ناجحاً وفعالاً لحل قضية ما أو مشكلة التي صنع من أجلها عليه أن يتميز بمجموعة من الصفات و الخصائص و منها مايلي :

- أن يكون القرار هادفاً : أي يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للإدارة .
- أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة : لأجل ضمان صلاحية الاختيار و فاعلية القرار المتخذ
- أن يمثل القرار إرادة الجماعة : أي أن يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون و الإجراءات المتبعة .
- أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه : فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه لا يكون قراراً صائباً ، بل من الضروري أن يصاحب اتخاذه تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه . (عامر، صفحة 6)

ثانياً : عناصر عملية صنع القرار

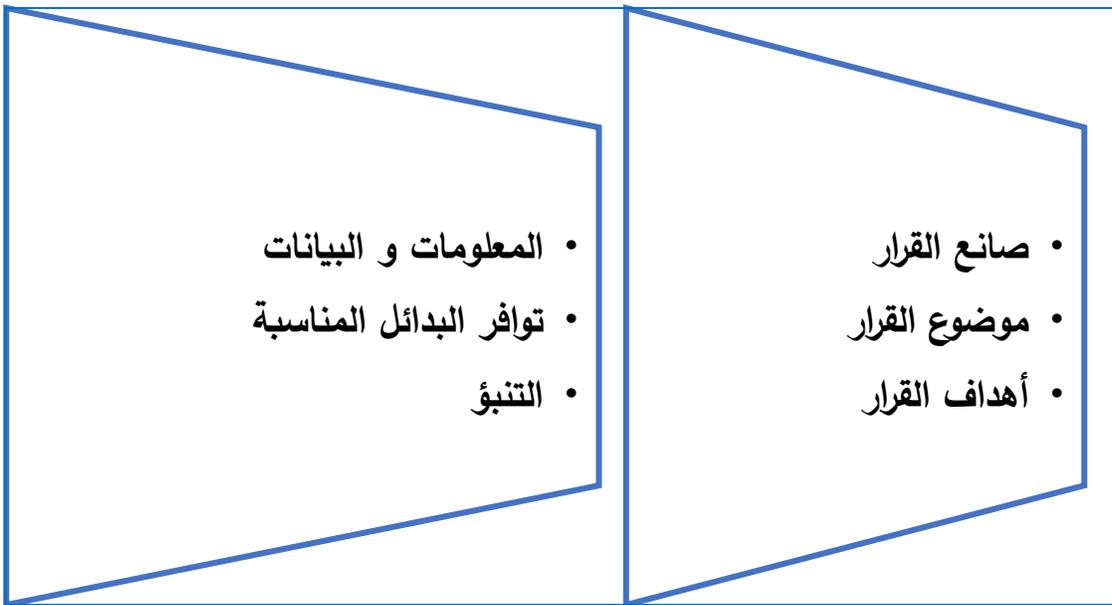
تتكون عملية صنع القرار من جملة من العناصر الأساسية و المتمثلة في :

- ❖ **صانع القرار:** و قد يكون فرداً أو جماعة حسب نوع المشكلة .
- ❖ **موضوع القرار:** و يمثل المشكلة التي تستوجب من صانع القرار تبني حل أو تصرف معين من أجل معالجتها ، فالمشكلة بوجه عام عبارة عن انحراف عن مستوى معين حيث يلزم جمع المعلومات و البيانات الكافية عن طبيعة الموضوع ، و ذلك لإعطاء صانع القرار رؤية واضحة عنها .
- ❖ **أهداف القرار:** يسعى صانع القرار دائماً لتحقيق أهداف معينة حيث تعد عنصراً مهماً من عناصر القرار . (مهيد، 2015، صفحة 69)
- ❖ **المعلومات و البيانات :** لابد من أن يحصل صانع القرار على المعلومات و البيانات الكافية التي تساعد على حل المشكلة ، فهذه المعلومات و البيانات لابد أن تغطي الماضي و الحاضر و المستقبل . و قد تكون مصادر المعلومات التي تخدم صانع القرار داخلية أو خارجية من البيئة المحيطة بالمؤسسة . (العرفي، 2013، صفحة 154)

❖ **توافر البدائل المناسبة :** تقتضي عملية صنع القرار توفر أكثر من بديلين بل مجموعة من البدائل المناسبة ، وبدونها لا يمكن القول أن هناك صناعة قرار ، فالبديل المناسب هو الذي يعد ملائماً للتطبيق في حل مشكلة موجودة .

❖ **التنبؤ:** يعد عملية أساسية لصانع القرار ، نظراً لأن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل لكونه يساعد صانع القرار على استكشاف آفاق المستقبل . (العريفي، 2013، صفحة 154)

شكل رقم 1 يوضح عناصر القرار



المصدر: من إعداد الطالبتان

ثالثا : شروط عملية صنع القرار

- لكي تتم عملية صنع القرار بشكل صحيح و سليم لا بد من توفر جملة من الشروط من بينها مايلي:
- ✓ أن تخلو عملية صنع القرار من الارتجالية و السرعة و التلقائية ، و الابتعاد عن العواطف و الإنفعالات
 - ✓ أن يتسم صانع القرار بالعقلانية العلمية المتمسمة بالرشاد و الحياد و الموضوعية .
 - ✓ استعمال الطرق المنهجية و لعلمية ؛(الاستقراء ، القياس ...)
 - ✓ الابتعاد عن الحلول المجردة قدر الامكان . (مراد، 2006-2007)

رابعا: أنواع القرارات

1.4. القرارات التقليدية : و تتمثل فيمايلي :

أ- **القرارات التنفيذية** : و هي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة ؛ كالمعلقة بالحضور و الانصراف ، توزيع العمل و الغياب و الإجازات ، و كيفية معالجة الشكاوي .
فهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات و التجارب التي اكتسبها الرئيس و المعلومات التي لديه .

ب- **القرارات التكتيكية** : و تتصف بأنها قرارات متكررة و إن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية و أكثر فنية و تفصيلا ، حيث يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين و المتخصصين . (الأشهب، 2015، صفحة 10)

2.4. القرارات غير التقليدية . و تتمثل فيمايلي :

أ- **القرارات الحيوية** : و هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج حلها إلى التفاهم و المناقشة و تبادل الرأي على نطاق واسع ، و في مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر الرئيس _ صانع القرار _ بدعوة مساعديه و مستشاريه من الإداريين إلى إجتماع يعقد لدراسة المشكلة ، و هنا يسعى صانع القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر ، و أن يمنحهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة و الضعف . (الأشهب، 2015، صفحة 10)

ب- **القرارات الاستراتيجية** : وهي قرارات غير تقليدية ، ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة الإدارية ، و تتعلق عادة بكيانها وتنظيماتها وسياساتها المتصلة إتصالا مباشرا بأهدافها المحددة ؛ كالقرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها وغيرها . (بسيوني، 2006، صفحة 348)

خامسا: مراحل عملية صنع القرار

تمر عملية صنع القرار بعدة مراحل متكاملة و متسلسلة ، و فيما يلي سيتم التطرق إلى كل مرحلة بالتفصيل :

5-1. الوعي بالمشكلة و التعرف عليها

تعتبر هذه أولى خطوات صناعة القرار ، إذ تحدد فاعلية و نجاح الخطوات اللاحقة . فالشعور بالمشكلة و أن هناك حاجة ماسة لصنع القرار بشأنها ، كما يجب على صانع القرار أن يفرق بين المشكلة الرئيسية و المؤشرات التي تدل على وجودها . (رجب، صفحة 144)

5-2. تحديد الأهداف

يرتبط تحديد الأهداف المنشودة بتعريف المشكلة و الحلول المقترحة للقضاء عليها فالهدف هو النتيجة التي تخطط للوصول إليها .

5-3. جمع البيانات و المعلومات

يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات و المعلومات المتعلقة بالمشكلة و يتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على التوفيق في جمعها في الوقت المناسب لإستخدامها . (المصري، 2016، صفحة 68)

5-4 . تحليل البيانات و المعلومات

عند الحصول على المعلومات يجب تحليلها بدقة و فحصها لتحديد الأنماط التي قد تشير إلى خطأ في تصنيفها أو عرضها ، كما لا يمكننا توفير معلومات كاملة لبناء قرار ما بسبب ارتفاع تكلفة الحصول عليها أو لضيق الوقت ، فمن أجل الوصول إلى قرارات سليمة البناء علينا معرفة المعلومات الناقصة لتحديد مدى المخاطرة و الدقة التي يحملها القرار في الحلول المقترحة ، كما يلجأ صانع القرار إلى إعادة صياغة هذه المعلومات بصورة تخدم الهدف المنشود . (عزي، 2011-2012، صفحة 29)

5-5 . تحديد البدائل المناسبة

و يقصد بها تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلة التي تطلبت صنع القرار ، و هنا تظهر إمكانيات القائد الإبداعية و الابتكارية التي تحدد مقدرته على إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل ذات العلاقة بالمشكلة المراد حلها . (رجب، صفحة 144)

5-6 . تقييم العلمي للبدائل

تأتي عملية البحث عن البدائل الممكنة و حصرها بعد الإنهاء من جمع المعلومات المهمة، و التي تخدم عملية حل المشكلة القرارية ، و بعدها سيلجأ صانع القرار إلى تقييم تلك البدائل تبعاً لأهميتها ، و بمدى ما تتضمنه من محتوى معلوماتي يخدم الوصول إلى الحلول الممكنة ، وصولاً إلى تقييد حزمة من تلك المقترحات و البدائل التي يتصورها كحل لمشكلته القرارية . (سفيان، 2021، صفحة 19)

5-7 . إختيار البديل المناسب

هي المرحلة الموالية لتقييم البدائل و التي تمثل إختيار أفضل بديل الذي يساهم بفعالية في تحقيق الهدف و هو حل المشكلة ، و أن يحظى هذا البديل بالقبول من قبل أفراد المنظمة و أن يكون لديهم استعداد لتنفيذه . لتأتي بعدها مرحلة التنفيذ . (الشريف، 142هـ، صفحة 271).

5-8 . التنفيذ والمتابعة و هي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار حيث يتم إختيار الحل

الأفضل وضع القرار موضع التنفيذ ، عن طريق توضيحه للأفراد أو الجماعات الذين لهم علاقة بالقرار ، وبناء الرأي الجماعي حول أهمية القرار ، وخلق نوع من التزام لمتابعته . (الصباغ، 2020، صفحة 271)

شكل 2 مراحل صنع القرار



المصدر : من إعداد الطالبتان .

سادسا : أساليب صنع القرار

توجد هناك عدة أساليب وطرق يمكن الاعتماد عليها في عملية صنع القرار والتي تتمثل في مجموعتين هما :

6-1. الأساليب التقليدية و تتضمن مايلي :

أ- اللجان : تتكون من عدد من الأشخاص يمتلكون بعض الصلاحيات و الواجبات ، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة ، إما للنظر في مشكلة معينة و اتخاذ القرار لحلها ، أو الإكتفاء بالبحث فيها و جمع المعلومات المتعلقة بها .

ب- المجالس : هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة ، حيث تشكل مستوى إداري عالي و لابد أن يكون بالقرب من قمة التنظيم ، يختص عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول و العموم إذ يصدر قرارات تتصل بالسياسات العامة الرئيسية . (مهديد، 2015، صفحة 104)

ج- المذكرات : يتم استخدام المذكرات من طرف الرؤساء عند طلب من المرؤوسين بعض الاستفسارات التي يجب توضيحها و الأخذ بأرائهم لصنع قرار معين من خلال المذكرات الكتابية ، مما يساعدهم في التوصل إلى قرارات رشيدة و حكيمة متى ما أعطيت الفرصة الكافية للمرؤوسين ليتمكنوا من الإجابة بصورة كاملة على الاستفسارات المطلوبة منهم . (الحميضي، 2007، صفحة 33)

د- الاجتماعات : تفيد في تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة ، كما تتيح لكل فرد بالمؤسسة معرفة مايجرى بداخلها من نشاط و أعمال ، كما يتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب و حاجات العاملين و مشكلات العمل ، و بالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها و تعليماتها و وجهات نظرها للعاملين حيث يشترط لنجاح الاجتماع أن توضع خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها . (المصري، 2016، صفحة 106)

6-2- الأساليب الحديثة لعملية صنع القرار

أ- طريقة العصف الذهني : يشار إليها باسم " الزوبعة العقلية " تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة لتقديم بدائل أو حل لها ، حيث

تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من 6 إلى 12 فردا وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة ، إذ تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة .

ب - أسلوب دلفي : ويقصد به معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المختصين من خلال استخدام وسائل الرسمية للاتصالات كالقوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء ، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وذلك باخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار . (راشدة، صفحة 7)

سابعا : العوامل المؤثرة في صنع القرارات

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار ونوعه ومنها طبيعة المنظمة وفلسفتها، والتوقيت السليم لاتخاذ القرار ، و الوسط المحيط باتخاذ القرار والعوامل التي تتعلق بالمرؤسين وتؤثر فيهم والعوامل التي تتعلق بالموقف ذاته وتؤثر فيه . والتي تتمثل في :

1-7. العوامل الإنسانية :

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ماهي لإنتاج للتفاعل الإنساني تتفاعل فيه عوامل منطقية ، موضوعية ، و شخصية و أن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه أو مرؤوسيه و غيرهم ممن يمسه القرار .
و بذلك يصبح من المهم التركيز على فهم وتوضيح ديناميكية التفاعل بين صانع القرار والموقف بالإضافة للصفات الشخصية لصانع القرار ودورها في تحديد أسلوبه في صنع القرار واتخاذها . (علي، صفحة 209)

2-7. العوامل التنظيمية : وهي تشمل أكثر من عامل منها :

1-2-7: القوى الكامنة في الموقف الإداري : الذي خلق المشكلة محل القرار وتتمثل فيما يلي :

- ✓ نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية .
- ✓ طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقيدها ، والوقت المتاح لها .

✓ نوع القرار و أهمية ، ومدى ملائمته للظروف البيئية .

7-2-2 . الإتصالات الإدارية : تحتاج القرارات الفعالة إلى شبكة إتصالات فعالة لجمع المعلومات و الحقائق التي تستند عليها مراحل هذه العملية و كذا توصيل القرار إلى من يعينهم الأمر في الوقت المناسب . (المصري، 2016، صفحة 76)

7-2-3. التفويض و اللامركزية الإدارية : يؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرار لما يترتب عليه من تفويض المدير بعض إختصاصاته إلى مرؤوسيه مما يحقق مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على صنع القرارات ، كما يتأثر عملية صنع القرارات بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة . (علي، صفحة 209)

ثامنا : أهمية صنع القرارات

إن عملية صنع القرار تعتبر محور العملية الإدارية ، إذ أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطات ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق و الأساليب لتشغيلها ، عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة و أنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه و أسس تقسيم الإدارات و الأقسام ، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والإتصال . (الجعفر، 2022، صفحة 305)

فعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند التوجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشاكلهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال و التعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت ، وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها .

يعتبر القرار الإداري تصرفا قانونيا أو نظاميا و وسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين لعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الإخطاء و يقوم الإعوجاج في مسار تلك العملية ، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عمد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث يعتبر عملية صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء

كما أن هذه العملية تضمن طابعا تنظيميا لكون القرار و إن صدر بإسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعه . (الجعفر، 2022، صفحة 305)

تاسعا : معوقات عملية صنع القرار

تواجه عملية صنع القرار جملة من المشكلات و المعوقات التي تحول دون الوصول إلى قرارات رشيدة و المتمثلة فيمايلي :

- 1- عجز صانع القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا .
- 2- عدم مرونة النظام واللوائح والقوانين التي تحكم العمل .
- 3- عجز صانع القرار عن امكانية توقع النتائج المختلفة .
- 4- عجز صانع القرار عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل .
- 5- عدم توفر المعلومات ووضوحها عن ظروف العمل وإمكاناته مما يعيق عملية صنع القرار .
- 6- عدم وضوح أهداف المؤسسة والرسالة التي أنشئت من أجلها .
- 7 - ميل صانع القرار للمخاطرة .
- 8- عدم إلمام صانع القرار بجميع الحلول الممكنة للمشكلة . (البرعي، 1997، صفحة 20)

خلاصة

من خلال مما سبق يمكن أن نلخص أن عملية صنع القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط الإدارة و في جميع عناصر العملية الإدارية المختلفة ، هذا إلى جانب كونها عملية إدارية هامة في حد ذاتها يرتبط بها نجاح الإدارة أو فشلها ، وبالتالي فإن عملية صنع القرار عملية جوهرية ومعقدة تتبثق من جمع المعلومات و تحليلها و معالجتها بطريقة عملية للإختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة .

الفصل الثالث

صنع القرارات والمساهمة في رفع أداء

الموظفين بالمؤسسة

تميهة

أولا : مكونات أداء الموظفين

ثانيا : أنواع أداء الموظفين

ثالثا : محددات أداء الموظفين

رابعا: مقاييس أداء الموظفين

خامسا: تقييم أداء الموظفين

سادسا : أهمية أداء

سابعا: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

خلاصة

تمهيد

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت كبير من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ، وذلك لأهميته على مستوى الفرد و المؤسسة و لتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء و تنوعها ، و تطراً للارتباطه بكفاءة و فعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها . و عليه يتم التطرق إلى العناصر التالية : مكونات الأداء ، أنواع الأداء ، وكذلك المقاييس الأداء و أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

أولاً : عناصر الأداء

تختلف و تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء و التي يجب على الموظفين معرفتها و التمكن منها بشكل جيد حيث يشير كثير من الباحثين أهمها كمايلي :

- 1- نوعية العمل المنجز : ويشمل الدقة والنظام و التمكن التقني و القدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء .
- 2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها . (سعود، 2011، صفحة 35)
- 3- كمية العمل المنجز : و يشمل حجم العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية و مقدار سرعة هذا الإنجاز .
- 4- المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التقاني في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجازه في الوقت المحددة ، و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه . (العنزي، 2004، صفحة 33)

ثانياً: أنواع الأداء

يمكن تحديد أنواع الأداء حسب معيار التقسيم الأداء إلى نوعين هما :

- 1-2. حسب معيار المصدر : والذي ينقسم بدوره إلى قسمين الأداء الداخلي والأداء الخارجي .
- أ- الأداء الداخلي : يطلق عليه أداء الوحدة ، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً ممايلي :
- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

➤ **الأداء المالي** : ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة . (عشي، 2002، صفحة 17)

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، أي أن المؤسسة لا تتسبب في حدوثه ولكن المحيط الخارجي ههو الذي يولده . فهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة ، و جميع هذه التغييرات تنعكس على الأداء سلبا أو إيجابا ، مما يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها . (لدين، 2009، صفحة 76)

2-2 . حسب معيار الشمولية : قسم الأهداف على كلية و جزئية ويمكن تقسيم إلى الأداء :

أ- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، النمو ...

ب- الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية ، أداء الوظيفة الأفراد ... (مزهودة، 2001، صفحة 89)

ثالثاً: محددات أداء الموظفين

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة مجموعة عوامل التي تحدد هذا المستوى والتمثلة في:

3-1. حسب أداء الفرد داخل المؤسسة

الدافع الفردي على العمل : يقصد بالدافع مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد و التي تحرك و توجه سلوكه في اتجاه معين . و نظرا لأهميتها بالنسبة للموارد البشرية و للمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها ، و استفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس و السلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع و الرضا الوظيفي و التي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين .

3-2 . بيئة العمل (مناخ العمل) : إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما بيئة الداخلية للمنظمة و البيئة الخارجية المحيطة بها .

أ- البنية الداخلية : فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات و قيادات و أنظمة وغيرها .
ب- البيئة الخارجية : فهي تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية ، الإقليمية ، و البيئة المحلية ، وكلها لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة ، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث و مدى تأثيرها على المنظمة . (بدير، 2020، صفحة 29)

3-2-1. المهارات : هي القدرة على القيام بالاعمال الحركية المعقدة بسهولة و الدقة مع القدرة على تكيف الأداء لظروف المتغيرة .

3-2-2. الإستعدادات : تشير إلى إمكانيات الكاملة حاليا و التي يمكن إطلاقها بتوفر الظروف المناسبة. (غنية، 2014، صفحة 221)

3-2-3. إدراك الدور و المكانة : يعتبر مفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على سلوك التنظيمي فضلا عن دورهما في تفهم جوانب هذا السلوك ، كما أن هذا العامل أساسيا في تحديد عملية تحويل الجهد إلى أداء حسن ، و ذلك لأن التحديد الخاطيء للنجاح في عمل ما سيصرف الجهد المبذول عن هدفه الأساسي مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء ، و لهذا السبب فإن تحديد مهام مراكز العمل و فهمها من

طرف العامل و فهم مكانته بالمنظمة شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب . (غنية، 2014،
صفحة 221)

رابعاً: مقاييس أداء الموظفين

يربط بين تعريف الأداء و قياس علاقة وثيقة ، لأن قياس ظاهرة ما يتوقف على مدى وضوحها من جهة و على مدى توفير المقاييس المناسبة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن قياس الأداء لا يعتبر هدفاً في حد ذاته ، و إنما هو وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه ، إذ يجب الانطلاق من زاويتين مختلفتين و مرتبطين في أن واحد بحيث تتمثل الأولى في قياس ما هو قائم أي الأداء الفعلي ، و تعنى الثانية بقياس ما يجب أن يكون أي الأداء النمطي ، و هو الأداء المطلوب و لهذا الأداء مقاييس تتمثل في: (سليمان، دون سنة ، صفحة 34)

✓ مقاييس فعالية الأداء للأفراد :

دراسة هذه المقاييس و الاتجاهات يشير إلى جوانب القوة و الضعف في أداء الموظفين ، و إلى التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة .

✓ مكونات و متطلبات الاداء :

تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على المعطيات التي يحتويها الأداء و أية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل مكونات تغير طرق و أساليب العمل و إدخال الآلات و الأجهزة الجديدة أو لأي سبب آخر ، و هذه الدراسة يحدث أيضا التغير في متطلبات الأعمال التي اتسم فيها أداء الموظفين بالإنخفاض من واقع دراسة مقاييس الفعالة .

✓ دراسات العمل :

تعنى هذه الدراسة بتحليل العمل إلى مكوناته و أجزائه ، ثم دراسة كل جزء وفقاً لكيفية الوقت المناسب التي يتطلبها الأداء الجيد ، كما أن الأمر يؤدي إلى إجراء بعض التعديلات في طريقة أداء العمل ذاتها حتى يمكن التخلص من الجزئيات و الحركات الزائدة عن الحاجة . (سليمان، دون سنة ، صفحة 34)

خامسا : تقييم أداء الموظفين

+ تعتبر عملية تقييم أداء العاملين العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر مايقومون بالعمل و ما يقومون بإنتاجه ، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (عطيه، 2012، صفحة 323)

+ وهي عملية تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم ، و أنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة لهذا الأداء و السلوك ونتائجها وذلك خلال فترة زمنية محددة ومعروفة ، واققيم الأداء يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل و إرشاده إلى مواضع القوة والضعف. (عمار، 2006، صفحة 6)

سادسا: أهمية أداء الموظفين

❖ الأداء لايعد انعكاسا لقدرات ودافعية كل موظف فقط بل هو إنعكاس الإدارة العمومية بذاتها لذا فإن المنظمة تهتم بشكل كبير بأداء موظفيها على مستويات مختلفة ، الأمر الذي يدفع بالمسؤولين لتكثيف الضغوطات على مرؤوسيهم لتحسين مستويات الأداء ، و قد أدى ذلك بهم إلى الشعور بضرورة تحسينه لأنه مفروض عليهم ، غير أن الكثير منهم يعارضون تلك الضغوطات لعدم إدراكهم لتلك الأهمية . (سلطان، 2003، صفحة 368)

❖ يعتبر الأداء مقياس لقياس الموظف على أداء وظائف أخرى في المستقبل ، وهذا يرتبط بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء الموظفين ، فالأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي يبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية ، والتي تتعلق ببعض الأشياء العامة في حياة كل موظف مثل الترقيّة و النقل لذلك فإن من واجب كل موظف أن يوجه اهتمامه للأداء في العمل و هذا ليس شيء مفروض عليه و إنما لإرتباطه بمستقبله الوظيفي و تحسنه.

❖ للأداء أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها . (سلطان، 2003، صفحة 368)

❖ يرتبط الأداء بحاجة العاملين إلى الاستقرار في العمل ، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم . (الفروخ، 2010، صفحة 45)

سابعا: أهم العوامل المؤثر في أداء الموظفين

من بين أهم العوامل المؤثرة التي اتفق عليها الباحثون مايلي :

1-7: غياب الأهداف التنظيمية : إن المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم وجود معيار محدد .

2-7. عدم المشاركة في الإدارة : عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف منظمة و إلى تدني مستوى الأداء . (إبراهيم، 2015، صفحة 131)

3-7. اختلاف مستويات الأداء : إن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء المردود المعنوي و المالي الذي يحصلون عليه يؤثر سلبا على مستوى الأداء ، حيث كلما كان الارتباط واضحا بين مستوى أداء العامل وبين الترقيات و العلاوات و المكافآت التي يحصل عليها كلما أثر ذلك على أدائه . (عاشور، 2016، صفحة 598)

4-7. مشكلات الرضا الوظيفي : تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على أداء الموظفين ، فالرضا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتأثر كذلك بالحوافز المعنوية ، والرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل الاجتماعية كالعادات ، المشاركة في العمل ، الأجر

5-7. التسبب الإداري : يقصد به ضياع ساعات العمل التي يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليست لها صلة به مما يؤثر على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري

نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة . (عاشور، 2017-2018، صفحة 83)

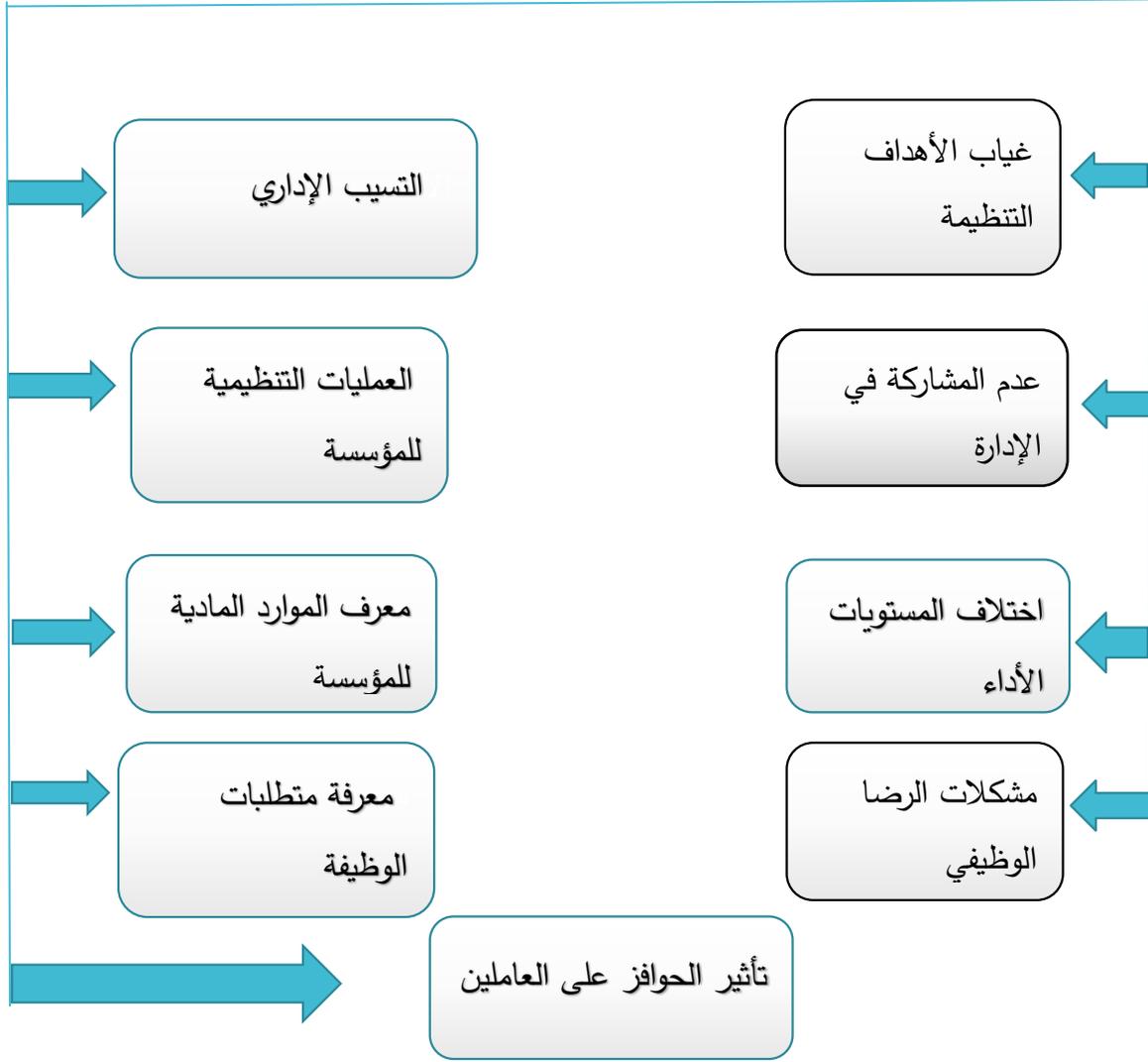
7-6. العمليات التنظيمية للمؤسسة : لها تأثير كبير على أداء الموظف ، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة ، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة البيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين و الحد من الابتكار والابداع في العمل .

7-7. الموارد المادية للمؤسسة : مثل التكنولوجيا المستخدمة و الأدوات و المعدات على الأداء الموظف ، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المفتوحة لتحسين التعاون و إرتفاع أداء الموظفين .

7-8. معرفة طبيعة الوظيفة : تعتبر جزء مهم من أداء الموظف ، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة . فالموظف يشعر بما عليه فعله و أن يتم إعداده لتحقيق النجاح . فالموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لمؤسستهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى اقل من الأداء و الاهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم . (نعيرات، 2022، صفحة 17)

7-9 تأثير الحوافز على أداء الموظفين : تعتبر الحوافز موجه الأداء العاملين من خلال إشباعها لرغبات وحاجات العاملين ، حيث تترك الحوافز بأنواعها سواء كانت مادية أو معنوية أثر على أداء معظم العاملين ، حيث يتمثل الأثر الوظيفي للحوافز في التزام العاملين بعملهم والقيام بأعباء وظيفتهم بنشاط وهمة ، حيث حصول الفرد على ما يهدف إليه من حوافز يترجم من خلال بذل الجهود المساوية لمقدار الحوافز الذي تمنحه الإدارة له ، إضافة كونها تمنح جو تنافسي بين العمال وهذا يؤدي بدوره إلى رفع من أدائه وكفاءته في العمل . (الحدي، صفحة 77)

شكل 3 أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبتان .

خلاصة

يمكن القول في نهاية هذا الفصل بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بأداء العاملين الذي يعتبر عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقدير إنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية أداء الفرد في المستقبل.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً : المنهج المستخدم في الدراسة

ثانياً : أدوات جمع البيانات

ثالثاً : مجالات الدراسة

رابعاً : الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد

نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني منها آلا وهو الجانب التطبيقي الذي يتم فيه وضع الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق أهداف الدراسة من خلال التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة ، ومجالات الدراسة ؛ المجال البشري و الزماني ، ثم الأداة المطبقة و العينة وكيفية اختيارها .

أولاً : المنهج المستخدم في الدراسة

تعريف المنهج الوصفي : " هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لإستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أوتعميمها من الظاهرة ". (دباب، 2021، صفحة 111)

يعرفه محمد سرحان علي المحمودي : " هو الطريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصيل إليها على أشكال قيمة معبرة يمكن تفسيرها ". (المحمودي، 2019، صفحة 46)

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، و يتجلى ذلك في جمع المعلومات و البيانات عن الدراسة ، و هو حسب اعتقدنا يعتبر المنهج المناسب للدراسة الحالية .
و يظهر هذا الإستخدام من بداية صياغة الإشكالية و التي تمت كتابتها و تعديلها خلال فترات متواصلة من البحث و اطلاع المشرفة عليها ، كما تم القيام بتحديد مؤشرات الدراسة لكلا المتغيرين (صنع القرار و أداء العاملين) ، ثم قمنا بطرح التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية للدراسة .
بعدها انتقلنا إلى عرض الدراسات السابقة وتقييمها ، ثم كتابة المعلومات و المعطيات الخاصة بالجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة .

أما بالنسبة للجانب الميداني تم تحديد إستمارة الإستبيان و المقابلة كأدوات لجمع المعلومات و البيانات للدراسة.

حيث تمت عملية جمع البيانات من ميدان الدراسة ثم قمنا بتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تحديد نتائج الدراسة .

ثانيا : أدوات جمع البيانات

1-2. إستمارة الاستبيان :

عرف فوزي غرايبيّة استمارة استبيان : " على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب . " (وآخرون، 1977، صفحة 53) .

تمت صياغة مجموعة من الأسئلة لبناء استمارة الاستبيان ، حيث تم تقديمها للأستاذة المشرفة لمناقشتها كما تم تقديمها أيضا للأستاذة المحكمين لتحكيمها و الأخذ بأرائهم ، فقد قمنا بتعديلها عدة مرات إلى غاية الحصول على الشكل النهائي لها ، و الذي يحتوي على ثلاث محاور :

- المحور الأول : البيانات الشخصية
- المحور الثاني : كيف تساهم عملية صنع القرار في التزام الموظفين .
- المحور الثالث : كيف تساهم عملية صنع القرار في الرفع من مهارات و قدرات الموظفين .

2-2. المقابلة :

تعرف المقابلة : "على أنها مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات و الإيضاحات التي يطلب الإجابة عنها و التعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث و الأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم . " (الشهداني، 2019، صفحة 157)

تم إجراء مقابلة مع مدير¹ مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية بسكرة بتاريخ 19 ماي 2024 حول موضوع صنع القرار و دوره في رفع أداء الموظفين بالمديرية ، بغرض التعرف على مدى إسهام عملية صنع القرار في تحسين من أداء العاملين و الرفع من قدراتهم ، حيث سارت المقابلة بشكل جيد .

¹ السيد عبد اللطيف بقاص مدير مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية بسكرة

ثالثاً: مجالات الدراسة

3-1 . المجال البشري للدراسة : يتمثل المجال البشري في مجموع الموظفين بمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية بسكرة 38 موظف .
- خصائص مجتمع الدراسة

تضمنت استمارة استبيان جزء خاص بالبيانات الشخصية لغرض التعرف على خصائص مجتمع الدراسة والموضحة في الجدول التالي :

جدول 1 جدول يوضح خصائص مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	مستوى الوظيفي
1	متصرف مستشار
4	متصرف رئيسي
5	متصرف محلل
16	متصرف
5	ملحق رئيسي للإدارة
2	تقني سامي في الإعلام
1	مربي متخصص رئيسي
2	إطار سامي
2	مساعد إجتماعي رئيسي
38	المجموع

و بما أن الدراسة تهدف إلى إبراز دور صنع القرار في رفع أداء الموظفين بالمديرية فإننا قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث .

3-3. المجال الزمني للدراسة :

✓ تم اختيارنا لموضوع الدراسة و صياغته في 7 أكتوبر 2023 ، بعد استشارة الأستاذة المشرفة إضافة للبحث و الإطلاع على المراجع و المصادر اللازمة لدراسة وذلك عن طريق مكتبة الجامعة و الاستعانة بالكتب الإلكترونية و المقالات العلمية و أطروحات الدكتوراه و الماجستير .

✓ أما الجانب الميداني للدراسة فقد تم القيام بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية بسكرة بتاريخ 24 أبريل 2024 ، حيث قمنا بالتحدث مع رئيس مصلحة الإدارة العامة و الوسائل² على الساعة 11:13 ، و حظينا بالقبول و الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية لديهم .

✓ و تمت عملية جمع المعلومات و المعطيات اللازمة حول مجتمع الدراسة مسح شامل لكل مفردة من مفردات البحث ، ليتم بذلك توزيع الإستمارة بتاريخ 19 ماي 2024 على الساعة 10:30 ، عن طريق المسح الشامل ، حيث شمل عدد مفرداته 38 مفردة ، و تم استرجاع 32 منها في نفس اليوم ، و بتاريخ 20 ماي تم البدء في عملية تفرغ البيانات و من ثم تحليلها و تفسيرها وصولا للنتائج الدراسة .

رابعا: الأساليب الإحصائية

بما أن المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي فقد تم استخدام الاحصاء الوصفي بالاعتماد على التكرارات من خلال عرض البيانات في جداول بسيطة ، و النسب المئوية للتعرف على إجابات المبحوثين عن جميع محاور الاستبيان .
حيث تحسب النسبة المئوية كما يلي:

$$\text{النسبة المئوية للإجابة} = \frac{\text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

² السيد عبد الوهاب بن براهيم رئيس مصلحة الإدارة العامة و الوسائل بمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن .

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: أهم النتائج المتوصل إليها

خاتمة

تمهيد

إن النتائج التي يتوصل إليها الباحث من خلال الجانب الميداني يعد كريط بينه و بين الجانب النظري و بعد تطرق للفصول السابقة إلى متغيرات الدراسة سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج المتوصل إليها وفق تساؤلات الدراسة .

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة

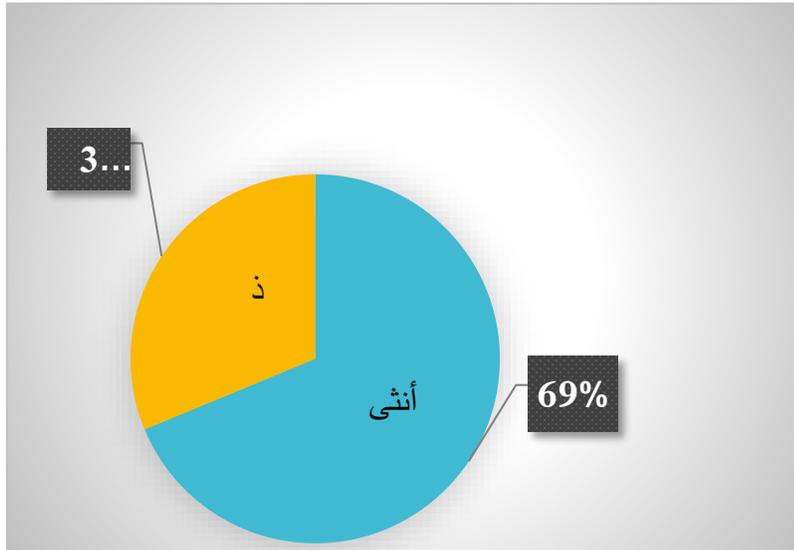
المحور الأول : البيانات الشخصية

أ - من حيث الجنس

جدول 2 يوضح توزيع المبحوثين وفق الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69%	22	أنثى
31%	10	ذكر
100%	32	المجموع

شكل 4 يوضح توزيع المبحوثين وفق الجنس

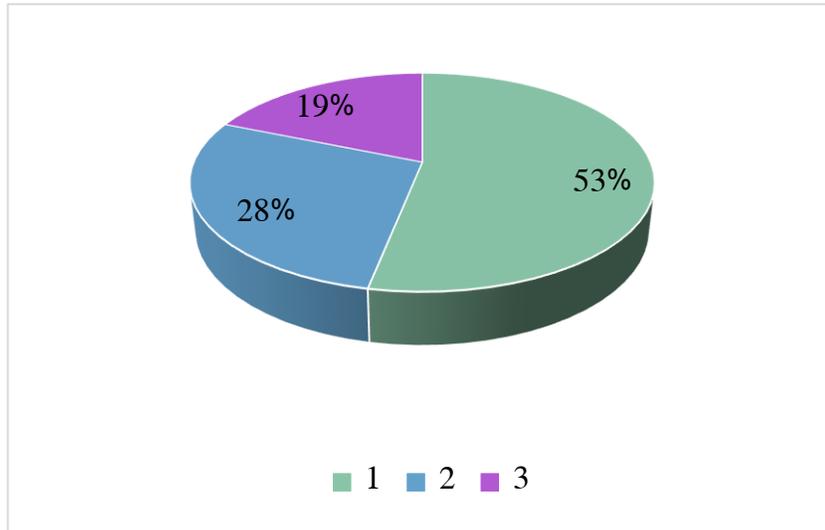


يوضح الجدول رقم (01) أن نسبة الإناث تقدر ب 69% أكثر من نسبة الذكور المقدر ب 31%، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلبية الإناث بالمديرية يعملن في مصالح حساسة تحتاج لعمل المرأة كمصلحة العائلة و التلاحم الاجتماعي و الطفولة و الشبيبة ، إضافة إلى خروج المرأة للعمل جعل منها تكتسح كل القطاعات و المجالات كالصحة ، التعليم ...

ب- من حيث السن

جدول 3 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
53%	17	من 30 إلى 40
28%	9	من 40 إلى 50
19%	6	أكثر من 50
100%	32	المجموع



شكل 5 يوضح توزيع المبحوثين وفق السن

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة 53% من الفئة العمرية للمبوحثين أكثر و التي تتراوح بين 30 - 40 سنة ، ثم تليها الفئة العمرية التي تتميز حسب إجابات المبوحثين بالخبرة في مجال العمل و تتراوح بين 40-50 سنة بنسبة 28% ، وفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 19% .

ج - من حيث المستوى الوظيفي

جدول 4 يوضح عدد المبوحثين حسب المستوى الوظيفي

عدد الموظفين	مستوى الوظيفي
1	متصرف مستشار
4	متصرف رئيسي
5	متصرف محلل
16	متصرف
5	ملحق رئيسي للإدارة
2	تقني سامي في الإعلام الآلي
1	مربي متخصص رئيسي
2	إطار سامي
2	مساعد إجتماعي رئيسي
38	المجموع

يبين الجدول رقم (4) عدد الموظفين في المستوى الوظيفي متصرف مستشار موظف واحد و يعتبر هذا الأخير أعلى مستوى وظيفي في المديرية، و مستوى وظيفي ممثل في متصرف رئيسي 4 موظفين ، كذلك في المستوى الوظيفي متصرف محلل يوجد 5 موظفين. و يضم المستوى الوظيفي متصرف 16 موظف، بينما ملحق رئيسي للإدارة يضم 5 موظفين ، و موظفين في مستوى تقني سامي في الإعلام الآلي ، و يتمثل عدد

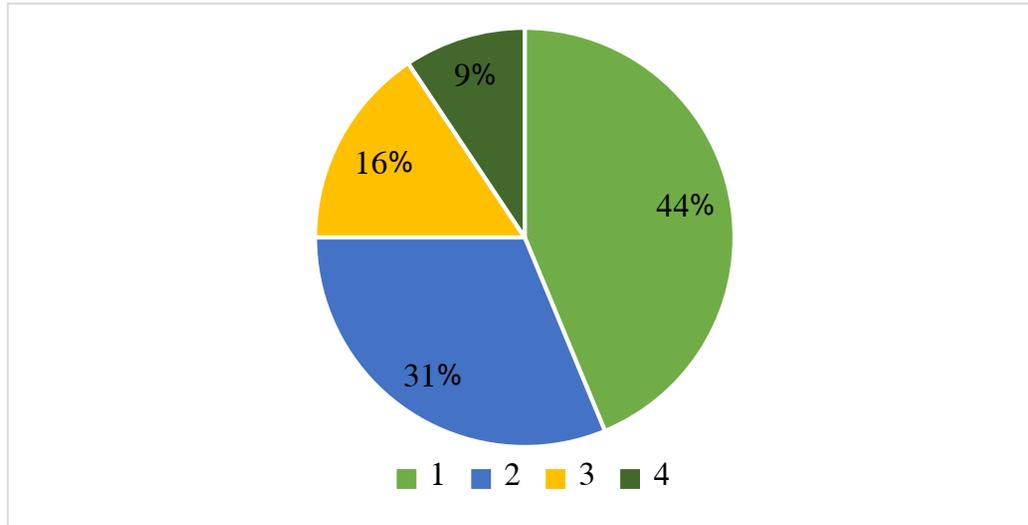
الموظفين في المستوى الوظيفي متخصص مربى رئيسي في موظف واحد ، إطار سامي يضم موظفين، و يضم المستوى الوظيفي مساعد إجتماعي رئيسي موظفين.

د- من حيث الأقدمية

جدول 5 يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
44%	14	أقل من 8 سنوات
31%	10	من 8 إلى 16 سنة
16%	5	من 16 إلى 24 سنة
9%	3	أكثر من 24 سنة
100%	32	المجموع

شكل 6 يوضح الأقدمية في الوظيفة



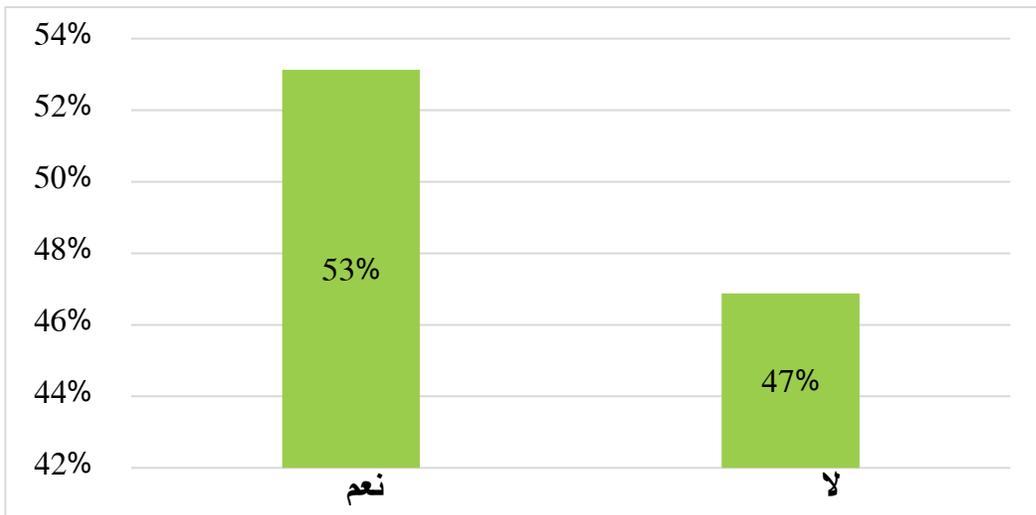
يتضح من خلال الجدول رقم (06) نسبة المبحوثين ذوي خبرة أقل من 8 سنوات و قدر ذلك ب 44%، في حين نسبة 31% من المبحوثين هم ذوي الأقدمية في العمل تتراوح من 08 إلى 16 سنة ، و نسبة الموظفين الذين تتراوح سنواتهم في العمل من 16 إلى 24 سنة تقدر ب 16% ، ونسبة 9% من المبحوثين الذين لديهم أكثر من 24 سنة خبرة مهنية .

المحور الثاني : تساهم عملية صنع القرار في إلتزام الموظفين

جدول 6 يوضح تمنح لك الإدارة فرصة تقديم الإقتراحات في عملية صنع القرار

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	53%
لا	15	47%
المجموع	32	100%

شكل 7 يوضح تمنح لك الإدارة فرصة تقديم الإقتراحات في عملية صنع القرار



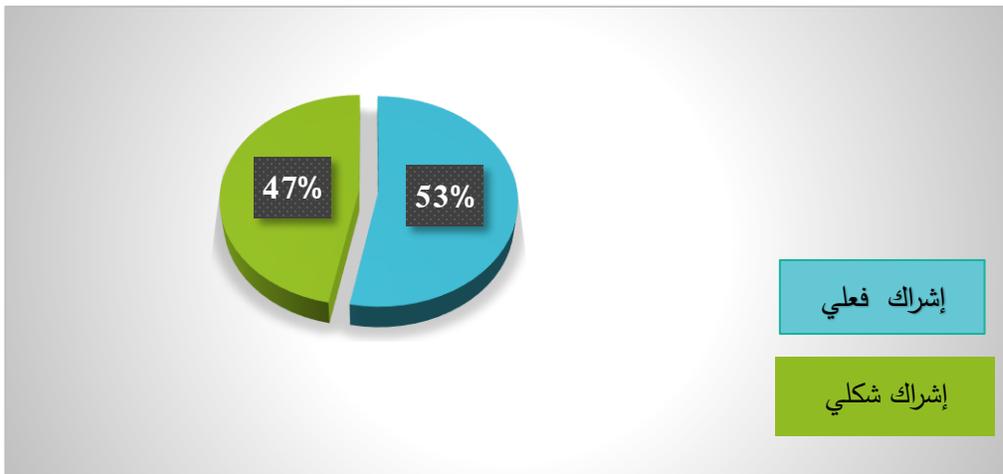
نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (07) آراء الباحثين الذين أقرروا بأن الإدارة تمنح للموظف فرصة لتقديم اقتراحاتهم و هذا ما أوضحتها نسبة 53% ، بينما أقر آخرون بأن الإدارة لا تمنح لهم فرصة لتقديم اقتراحاتهم خلال عملية صنع القرار بنسبة 47%. ومن هنا نلاحظ أن أغلبية الباحثين أقرروا بأن الإدارة تمنح للموظف فرصة تقديم الإقتراحات خلال عملية صنع القرار، و يعود هذا إلى طبيعة القيادة الموجودة في المؤسسة التي منحت لهم المشاركة في مختلف مراحل التسيير في حدود القوانين والصلاحيات الممنوحة لهم.

وهذا ما تم تأكيده خلال إجرائنا للمقابلة حيث أكد المدير أن هناك منح فرص للموظفين لطرح أفكارهم واقتراحاتهم حتى يكون هناك إثراء ويتم الوصول لقرار سليم وصحيح .

جدول 7 يوضح إشراك الموظفين في عملية صنع القرار

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
إشراك فعلي	17	53%
إشراك شكلي	15	47%
المجموع	32	100%

شكل 8 يوضح إشراك الموظفين في عملية صنع القرار

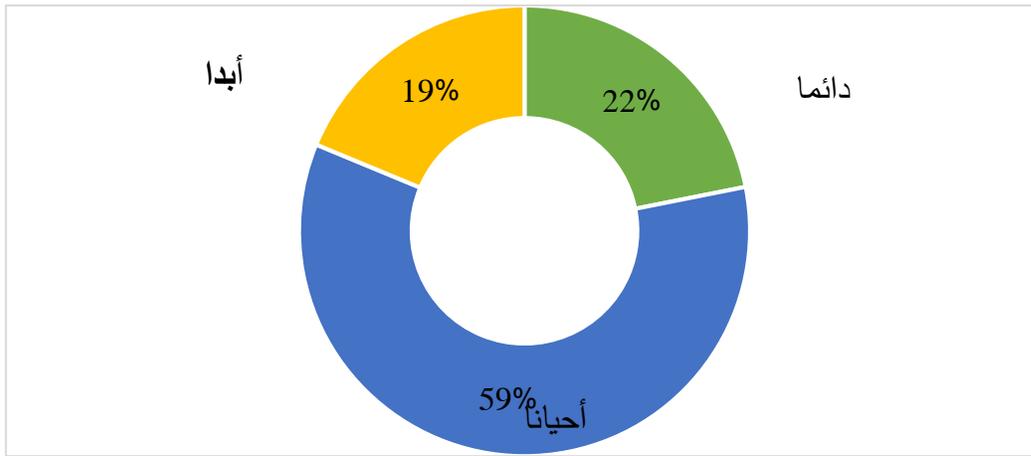


يوضح الجدول رقم (07) نسبة المبحوثين الذين أقرّو بأن هناك إشراك فعلي في عملية صنع القرار وقدر ب 53% . كما اتضح في إجابات بعض المبحوثين لوجود إشراك شكلي للموظفين في عملية صنع القرار بنسبة 47%، وهي نسبة متقاربة نوعاً ما ويمكن أن يعود ذلك إلى خبرة الموظفين و أقدميتهم في الوظيفة تعتبر العامل المتحكم في ذلك . ومن هنا نتوصل إلى أن أغلبية الموظفين أقرّو بوجود إشراك فعلي وهذا ما تم تأكيده خلال إجرائنا للمقابلة مع السيد المدير³ حيث أوضح أنه لا يمكن أن تتم عملية صنع القرار دون إشراك الموظفين .

جدول 8 يوضح المشاركة في عملية صنع القرار تسهل قبوله من طرف الجهات المشاركة فيه

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	7	22%
أحياناً	19	59%
أبداً	6	19%
المجموع	32	100%

شكل 9 يوضح المشاركة في عملية صنع القرار تسهل قبوله من طرف الجهات المشاركة فيه



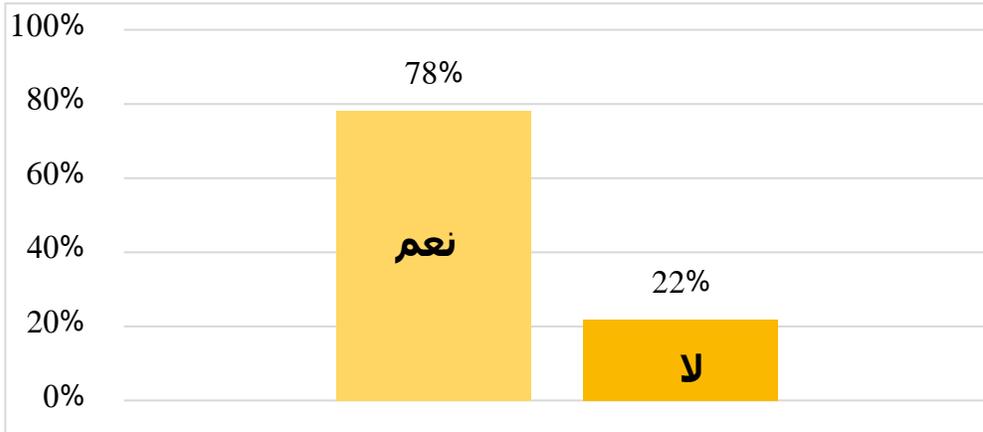
³ السيد عبد اللطيف بقاص مدير مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن

بين الجدول رقم (08) نسبة المبحوثين الذين أقرّوا بقبول القرار من قبل الأطراف المشاركة فيه دائماً ب 22%، و نسبة المبحوثين الذين أقرّوا بأنه في غالب الأحيان يتم قبوله من طرف الجهات المشاركة فيه وهذا ما توضحه نسبة 59%، و هناك من أقرّوا بعدم قبوله من قبل الأطراف المشاركة فيه بنسبة 19%، ويعود ذلك لعدم اقتناعهم وموافقتهم بالقرار .

جدول 9 يوضح المساهمة في عملية صنع القرار تؤدي إلى إنضباط الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
78%	25	نعم
22%	7	لا
100%	32	المجموع

شكل 10 يوضح المساهمة في صنع القرار يؤدي إنضباط الموظفين



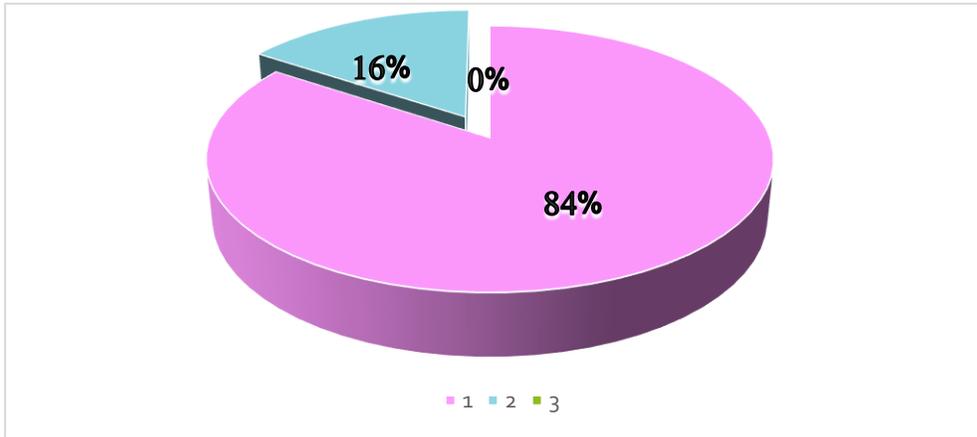
يوضح الجدول رقم (9) أن أغلبية المبحوثين أقرّوا بأن المساهمة في صنع القرار تؤدي إلى إنضباط الموظفين و هذا ما أوضحتها نسبة 78%، و هناك من أقرّوا بأن المساهمة في عملية صنع القرار لا تؤدي إلى انضباط الموظفين بنسبة 22%. من هنا نتوصل أن النتيجة أولى تتفق مع نتيجة الدراسة لشفاء كرو

(2016) ، أن المشاركة الموظفين في صنع القرار يؤدي إلى تحسين أدائهم و تخفيف التوتر بين الرئيس و المرؤوسين مما يجعلهم أكثر التزاما مدرك أهمية قراراتهم .

جدول 10 يوضح إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يؤدي إلى إحساسهم بالإنتماء

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	27	84%
أحيانا	5	16%
أبدا	0	0%
المجموع	32	100%

شكل 11 يوضح إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يؤدي إلى إحساس بالإنتماء



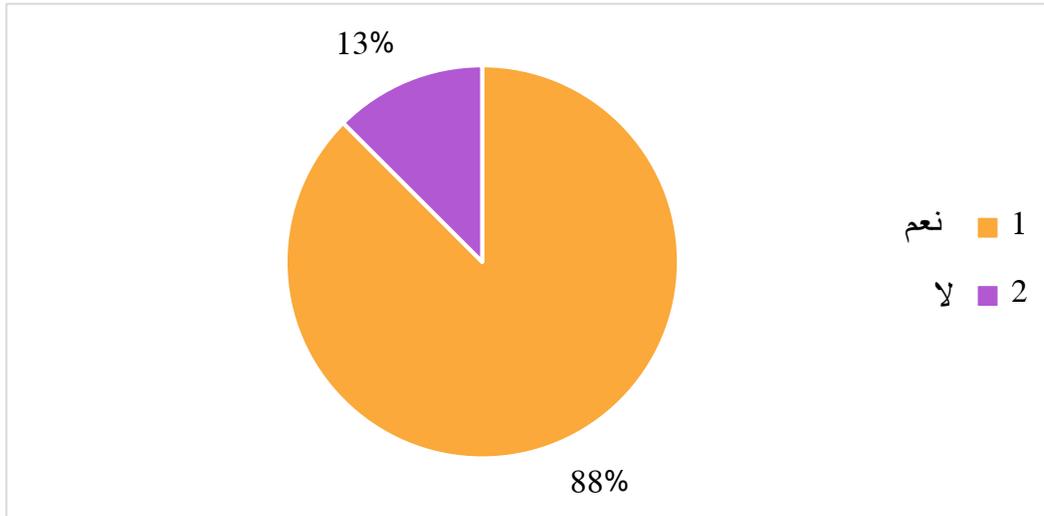
تشير نتائج الجدول رقم (10) أن إشراك الموظفين في عملية صنع القرار بصفة دائمة يؤدي إلى إحساسهم بالإنتماء و هذا ما أوضحتها نسبة 81% من إجابات المبحوثين ، وهناك من أقر بأن إشراك الموظفين عملية صنع القرار غالب الاحيان ما تؤدي إلى إحساسهم بالإنتماء بنسبة 16% ، ومن نها نصل إلى أن أغلبية المبحوثين أقررو بأن المشاركة في عملية صنع القرار تؤدي إلى إحساسهم بالإنتماء و هذا مايتفق مع نتيجة

دراسة بن علي مهمل (2017) ، أن المشاركة في صنع القرار تعتبر حافزا يعمل على الرفع من الروح المعنوية و تنمية مشاعر الإلتناء إلى المؤسسة .

جدول 11 يوضح المشاركة في عملية صنع القرار تجعل الموظف متقنا لعمله

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
88%	28	نعم
13%	4	لا
100%	32	المجموع

شكل 12 يوضح المشاركة في عملية صنع القرار تجعل الموظف متقنا لعمله



نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأن المساهمة في عملية صنع القرار تجعل الموظف متقنا لعمله وهذا ما توضحه نسبة 88% ، وهناك من يرى بأن المساهمة في عملية صنع القرار لا تجعل الموظف متقنا لعمله بنسبة 13% . وهذا ما تم تأكيده خلال إجرائنا للمقابلة مع المدير حيث وضح أن عملية إشراك الموظفين و توفير الجو الملائم له يدفع به لإتقان عمله بأفضل شكل .

جدول 12 يوضح المساهمة في عملية صنع القرار تؤدي إلى توليد روح المسؤولية و المبادرة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
72%	23	دائما
28%	9	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	32	المجموع

شكل 13 المساهمة في صنع القرار تؤدي إلى توليد روح المسؤولية و المبادرة

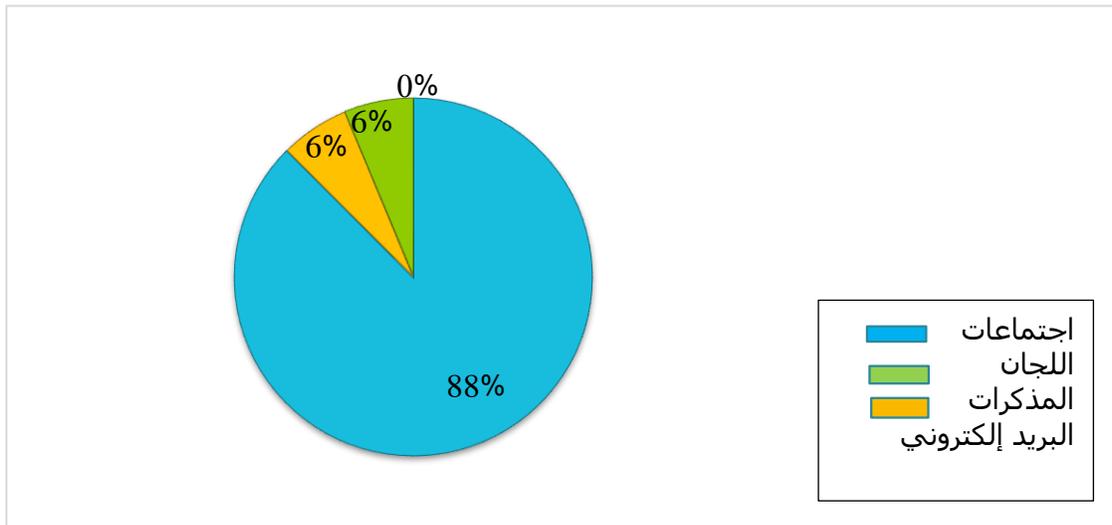


نلاحظ من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) أن أغلبية المبحوثين أقرّو بأن المساهمة في عملية صنع القرار تؤدي دائما إلى توليد روح المسؤولية والمبادرة لدى الموظفين وهذا ما توضحه نسبة 72% مقارنة مع إجابات المبحوثين بنسبة 28% الذين أقرّو بأن المساهمة في عملية صنع القرار تؤدي أحيانا إلى توليد روح المسؤولية والمبادرة . ويمكن تفسير ذلك بأن مساهمة الموظف في عملية صنع القرار تولد لديه احساس بالانتماء و هو ما يجعله يشعر بالمسؤولية و هذا بدوره يدفعه إلى إتقان عمله بشكل جيد ويجعله يحس بأهميته ومكانته بالمؤسسة.

جدول 13 يوضح الطريقة التي تتم بها عملية صنع القرار

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
88%	28	اجتماعات
6%	2	اللجان
6%	2	المذكرات
0%	0	البريد الإلكتروني
100%	32	المجموع

شكل 14 يوضح الطريقة التي تتم بها عملية صنع القرار التي تتم بها عملية صنع القرار

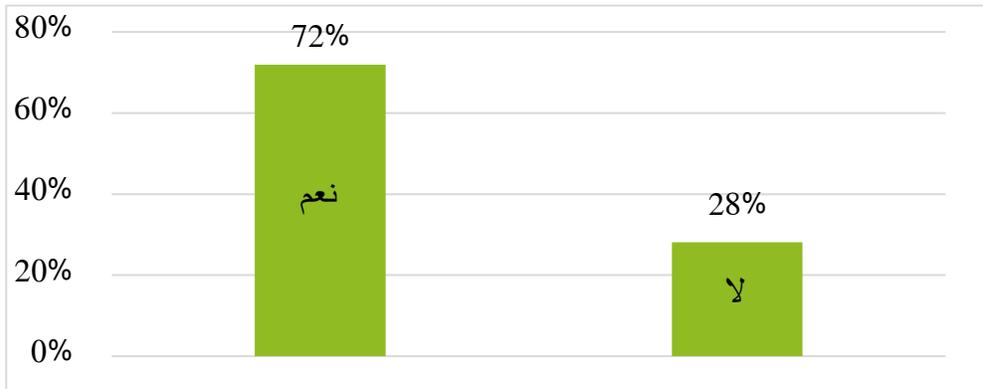


تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى نسبة أغلبية المبحوثين الذين أقرروا أن عملية المشاركة في صنع القرار تتم عن طريق الاجتماعات و قدر ذلك ب 88%، كما نجد نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأنها تتم عن طريق اللجان و المذكرات بنسبة 6%، ويمكن تفسير النتيجة الأولى أن الاجتماعات تزود العاملين بالمعلومات اللازمة، كما تتيح لكل فرد بالمؤسسة معرفة ما يجري بداخلها من نشاط و أعمال، إضافة إلى أنها تسهل على القيادة الإدارية التعرف على مطالب و حاجات الموظفين و مشكلات العمل، و بالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها و وجهات نظرها للموظفين حيث يشترط لنجاح الاجتماع أن توضع خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها، و هذا ما تم ملاحظته خلال الزيارة الميدانية

جدول 14 يوضح تحفظ بعض المشاركين في مختلف القضايا المطروحة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
72%	23	نعم
28%	9	لا
100%	32	المجموع

شكل 15 يوضح تحفظ بعض المشاركين في مختلف القضايا المطروحة

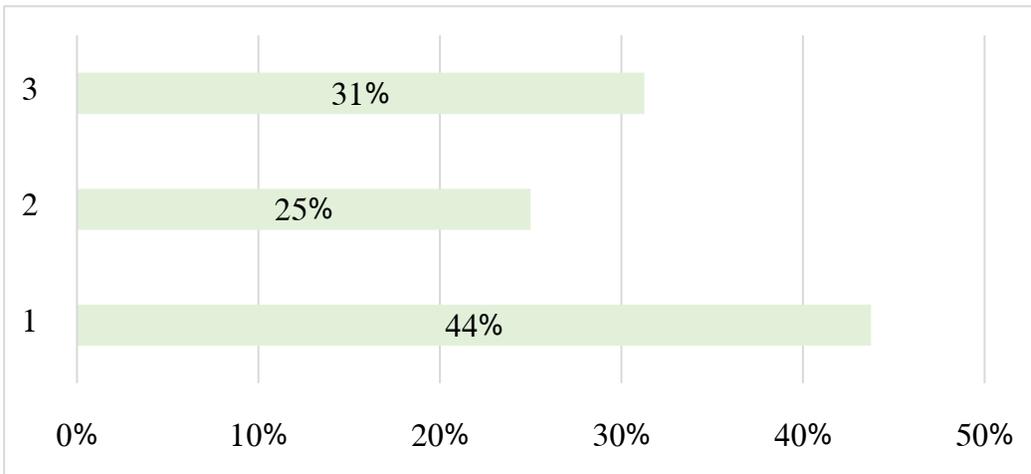


نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) آراء المبحوثين لوجود تحفظ من بعض المشاركين في مختلف القضايا المطروحة بنسبة 28% كما تم تسجيل ان اغلبية المبحوثين أقرّو بوجود تحفظ من بعض المشاركين في مختلف القضايا المطروحة كالمشاكل الروتينية ... و هذا ما توضحه نسبة 72% من إجابات المبحوثين ، و يعود ذلك إلى غياب بعض الموظفين أو حضورهم دون إبداء الرأي حيث يرجع ذلك الى تجنب التصادم و الخلاف مع الزملاء ، إضافة عدم ثقة بالنفس و عدم تقبل البعض للقرار .

جدول 15 يوضح سبب حضور الموظفين لعملية صنع القرار

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
44%	14	إحترامهم للرئيس
25%	8	زيادة في مستوى إلتزامهم
31%	10	اهتمامهم بمشاكل العمل
100%	32	المجموع

شكل 16 يوضح سبب حضور الموظفين لعملية صنع القرار



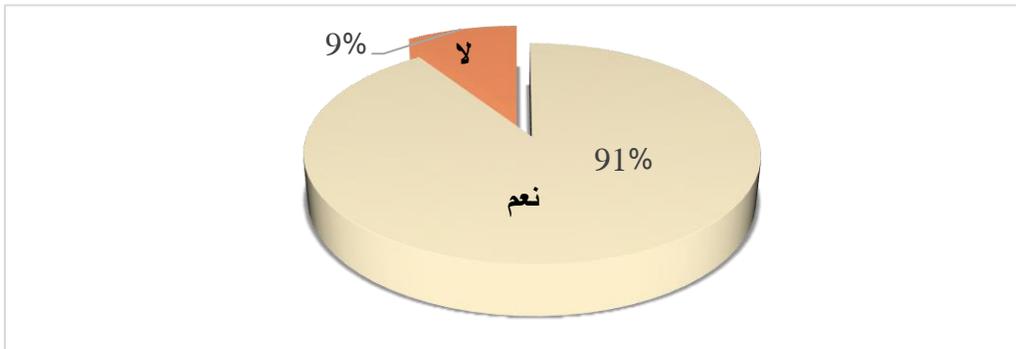
يتضح من خلال الجدول رقم (15) و الشكل رقم (16) أن أغلبية الموظفين يعود حضورهم لعملية صنع القرار إلى احترامهم لرئيسهم و هذا ما توضحه نسبة 44% من إجابات المبحوثين ، إضافة إلى زيادة في مستوى التزامهم وقدر ذلك بنسبة 25% ، كما نجد نسبة 31% من آراء المبحوثين الذين أقرروا أن حضورهم لعملية صنع القرار يعود لاهتمامهم بمشاكل العمل ، ويعود ذلك لرغبة في الحصول على ترقية وتحسين أدائهم في العمل .

المحور الثالث : تساهم عملية صنع القرار في رفع مهارات و قدرات الموظفين

جدول 16 يوضح المساهمة في عملية صنع القرار تعمل على تطوير قدرات الموظفين لتحليل المعلومات و استخدامها بشكل فعال

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
91%	29	نعم
9%	3	لا
100%	32	المجموع

الشكل رقم (16) يوضح المساهمة في عملية صنع القرار تعمل على تطوير قدرات الموظفين لتحليل المعلومات واستخدامها بشكل فعال

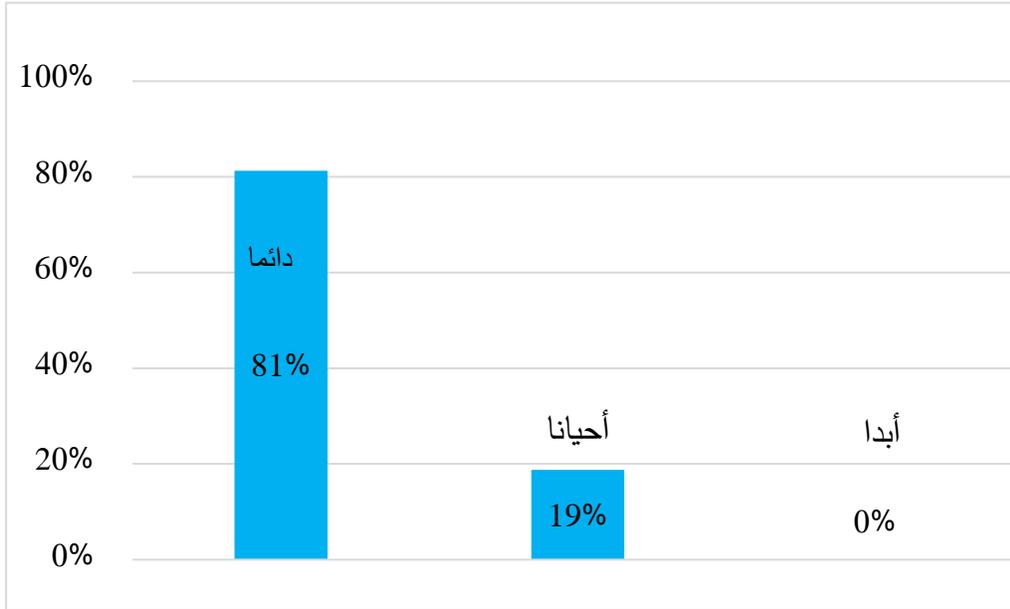


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة أغلبية المبحوثين الذين أقرروا أن المساهمة في عملية صنع القرار تعمل على تطوير قدرات الموظفين لتحليل المعلومات واستخدامها بشكل فعال و قدر بنسبة 91 %، و هناك من يرى بأن عملية صنع القرار لا تعمل على تطوير قدرات الموظفين لتحليل المعلومات واستخدامها بشكل فعال ، و هذا ما وضحته نسبة 9% وهي نسبة ضئيلة جدا.

جدول 17 يوضح المساهمة في صنع القرار تعمل على رفع معنويات الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
81%	26	دائما
19%	6	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	32	المجموع

شكل 17 يوضح المساهمة في عملية صنع القرار تعمل على رفع معنويات الموظفين



تشير نتائج الجدول رقم (17) و الشكل رقم (17) نسبة المبحوثين الذين أقررو بأن المساهمة في عملية صنع القرار تعمل بصفة دائمة على الرفع من معنويات الموظفين و هذا ما أوضحتها نسبة 81% ، و هناك من يرى أن المساهمة في عملية صنع القرار تعمل غالب الأحيان على الرفع من معنويات الموظفين و قدر ذلك ب 19% . و من هنا نصل أن عملية المشاركة في صنع القرار ترفع من معنويات الموظفين وتعتبر كحافز لهم وتولد الثقة بينهم وبين رئيسهم .

وقد تم تأكيد هذا في المقابلة التي تم إجرائها مع السيد المدير * حيث وضح أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تعمل على الرفع من معنوياتهم و تعزز التفاعل و التعاون بين الموظفين مما يدفعهم للعمل بجدية و إخلاص و بذل مزيد من الجهد للوصول للأداء الأفضل.

جدول 18 يوضح من خلال عملية صنع القرار تتضح للموظف:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
6%	2	نقاط القوة
6%	2	نقاط الضعف
88%	28	نقاط القوة والضعف معا
100%	32	المجموع

يوضح الجدول رقم (18) أن اغلبية المبحوثين أقررو من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار تتضح لديهم نقاط القوة و الضعف معا و هذا توضحه نسبة 88% ، في حين هناك من يرى بأن من خلال المشاركة في عملية صنع القرار تتضح لهم نقاط الضعف و القوة و قدر بنسبة 6% و هذا يعود إلى مجموعة من القضايا المتمثلة في إنجازهم للمهام بكفاءة و كذلك حلهم للمشكلات إضافة إلى أن المساهمة في صنع القرار يكتشفون من خلالها نقائصهم و يحاولون العمل على تحسينها ومعالجتها حتى يكون الموظف في المستوى و الأداء المطلوب.

* السيد عبد اللطيف بقاص، مدير مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

جدول 19 يوضح توفر المعلومات في صنع القرار يساهم في إكساب الموظفين معارف جديدة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	32	نعم
0%	0	لا
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) نجد أن آراء المبحوثين تتجه نحو توفر المعلومات في عملية صنع القرار و التي بدورها تساهم في إكساب الموظفين معارف جديدة و هذا ما توضحه نسبة 100% . و يمكن تفسير ذلك بتأثير السن و الأقدمية و المستوى الوظيفي للموظفين ، كذلك إتصالهم الفعال بالمصالح الأخرى مكنهم من تبادل الآراء و الأفكار و هذا يجعلهم يكتسبون معارف جديدة .

جدول 20 يوضح سرعة نقل المعلومات بين الرئيس و المرؤوسين يكسب الموظفين خبرات جديدة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	32	نعم
0%	0	لا
100%	32	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (20) أن أغلبية آراء المبحوثين تتجه حول سرعة و نقل المعلومات بين الرئيس و المرؤوسين تكسب الموظفين خبرات جديد هذا ما وضحته نسبة 100% . حيث أن سرعة إيصال المعلومة و توفرها إضافة إلى وضوحها تجعل من الموظف يكتسب خبرات تجعل منهم ذو كفاءة عالية . و هذا ما يتفق مع نتيجة دراسة علي بن مهمل (2017) أن تبادل المعلومات المتعلقة بعملية إتخاذ القرار تساهم في

عملية تحسين الأداء و يزيد من وضوح و سرعة تنقل البيانات و المعلومات بين الرئيس و المرؤوس من فعالية الأداء .

جدول 21 يوضح عمل الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرار للرفع من الروح الإبداعية لهم في مجال عملي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
81%	26	نعم
19%	6	لا
100%	32	المجموع

يوضح الجدول رقم (21) أغلبية المبحوثين أقررو أن الإدارة تعمل على إشراك الموظفين في صنع القرار للرفع من الروح الإبداعية لهم في المجال العملي و هذا ما توضحه نسبة 81% ، و يعتبر هذا بمثابة حافز لهم. كما تم تسجيل نسبة 19% من إجابات المبحوثين الذين أقررو أن الإدارة لا تعمل على إشراك موظفيها في صنع القرار للرفع من الروح الإبداعية لهم في مجال عملي ؛ و يمكن أن يعود ذلك إلى المستوى الوظيفي لديهم أو الى أقدميتهم في الوظيفة .

يوضح مساهمة القرار في الموظفين لحل المرتبطة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50%	16	دائماً
44%	14	أحياناً
6%	2	أبداً
100%	32	المجموع

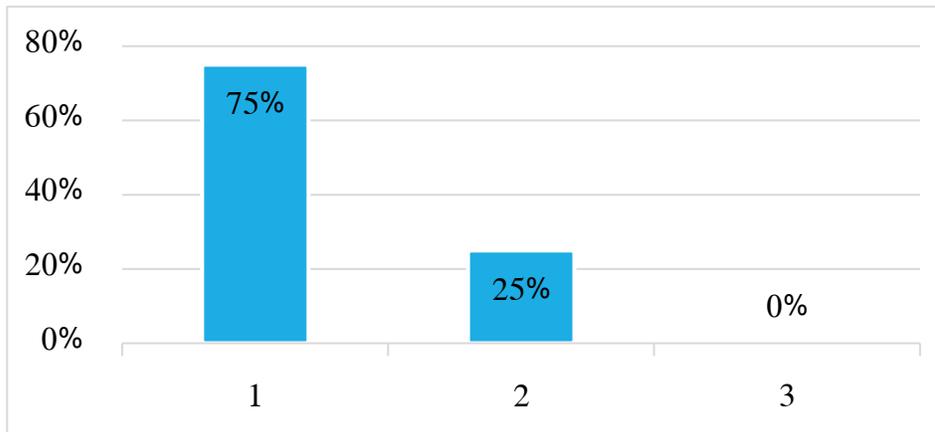
جدول 22 عملية صنع تحسين قدرات المشكلات

تشير نتائج الجدول رقم (22) إلى آراء المبحوثين حول مساهمة عملية صنع القرار بصفة دائمة تحسن من قدرات الموظفين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل و هذا ما توضحه نسبة 50% ، في حين هناك من يرى أن عملية صنع القرار في غالب الأحيان تحسن من قدرات الموظفين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل وقدر ذلك ب 44% ، في حين هناك من يرى أنها لا تحسن من قدرات الموظفين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل وهي نسبة ضئيلة جدا قدرت ب 6% . ويعود ذلك لاكتسابهم لمعارف جديدة و وضوح المعلومات لديهم مما مكنهم تحسين قدراتهم لحل المشاكل المرتبطة بالعمل.

جدول 23 يوضح مساهمة عملية صنع القرار في تطوير مهارات الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
75%	24	دائما
25%	8	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	32	المجموع

شكل 18 يوضح مساهمة عملية صنع القرار في تطوير مهارات الموظفين



تشير نتائج الجدول رقم (23) نسبة آراء أغلبية المبحوثين حول مساهمة عملية صنع القرار في تطوير مهارات الموظفين و المتمثلة في إتقانه لمهارة الإتصال مع الآخرين ، و كذلك المهارات التقنية و الفنية ...، حيث قدرت نسبة المساهمة بصفة دائمة ب 75% ، في حين هناك من يرى أن المساهمة في عملية صنع القرار في غالب الأحيان تطور من مهارات الموظفين ب 25% . من خلال هذا نصل إلى أن مساهمة الموظف في عملية صنع القرار أمر ضروري لرفع من قدراته و كفاءته إذ تمكنه من البحث عن كيفية حل المشكلات المرتبطة بالعمل و تمكنه من الاتصال مع الآخرين ومعرفة جميع متطلبات العمل وغيرها .

جدول 24 مجالات الإستفادة المتحصل عليها خلال عملية صنع القرار

النسبة	التكرار	الإجابة
19%	6	إكتساب ثقة
31%	10	إكتساب مهارات وخبرات جديدة
6%	2	التمكن على حل مشاكل العمل
16%	5	تنمية روح المشاركة والقدرة على الإنسجام مع الجماعة
9%	3	تحسين الأداء في العمل
9%	3	الإلمام بكل مستجدات العمل
9%	3	تطوير المهارات التقنية
100%	32	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أقرّوا من خلال مشاركتهم في صنع القرار أنهم يكتسبون مهارات و خبرات جديدة و هو ما تشير إليه النسبة %31 ، في حين تدل نسبة %19 على أن هناك من أقرّوا باكتساب الثقة من خلال هذه المشاركة ، و هناك من أقرّوا أن مجالات الاستفادة في صنع القرار تنمية روح المشاركة و القدرة على الإنسجام مع الجماعة بنسبة %16 ، كما أنها تساهم بنسبة ضئيلة في الاستفادة والمتمثلة في التمكّن من حل مشاكل العمل و قدرت ب %6 ، و توضح نسبة %9 الاستفادة المتحصّل عليها خلال عملية صنع القرار المتمثلة في كل من تحسين الاداء في العمل ؛ الالمام بكل مستجدات العمل و تطوير المهارات التقنية .

ثانيا :أهم النتائج المتوصل إليها

إنطلقت الدراسة الحالية من الهدف العام المتمثل في هل هناك مشاركة فعلية للموظفين في مختلف القرارات التي تساهم بصورة مباشرة في تحسين أداء الموظفين وذلك من خلال إشراكهم في الإجتماعات و كل المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار ،

الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني:

✓ توصلت الدراسة إلى أن الإدارة تمنح فرصة مشاركة لموظفيها و المتمثلة في تقديم اقتراحاتهم و قدرت بنسبة %53 ، و هذا يتفق مع نتيجة دراسة بن علي مهملّي (2017) أن المسؤول المباشر يشجع المرؤوسين على المشاركة في تشخيص المشكلات و الإنحرافات في مستوى أدائهم، وتقديم فرصة لهم لإبداء آرائهم و تقديم إقتراحات فيما يتم صنعه للقرارات.

✓ كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن إشراك الموظفين يكون بصورة فعلية و ليست شكلية و التي قدرت بنسبة %53 .

✓ توصلت الدراسة على أن مشاركة الموظف في صنع القرار يعتبر كالحافز المعنوي إذ يساهم في إحساس الموظف بالإنتماء ، وبالتالي تتولد لديه المسؤولية و المبادرة إضافة إلى إتقانه لعمله و هذا ما تؤكدّه نسبة %81 ، و كذلك دراسة بن علي مهملّي (2017) أن المشاركة في صنع القرار تعتبر حافزا يعمل على الرفع من الروح المعنوية و تنمية مشاعر الإنتماء إلى المؤسسة ، كذلك فكرة فريديريك هيرزنبيرغ التي كانت حول العوامل المحفزة " العوامل الدافعية" و دورها في رفع أداء الموظفين .

- ✓ كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن عملية صنع القرار تتم عن طريق الاجتماعات باعتبارها طريقة مثلى تساعد في تنمية التواصل بين الموظفين، إذ تسهل على القيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات الموظفين و مشكلات العمل ، و تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها و وجهات نظرها للموظفين .
- ✓ من بين النتائج المتوصل إليها أن مشاركة الموظف في صنع القرار تعمل على التحسين من سلوكه و هذا ما وضحته نسبة 78% من إجابات المبحوثين ، وهذا يتفق مع دراسة شفاء كرو (2016) حيث تعمل على تخفيف الضغط و التوتر بينه و بين الرئيس و المرؤوسين مما يجعله أكثر انضباطا و التزاما و أكثر فعالية في العمل .

الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث

- ✓ من بين النتائج المتوصل إليها أن توفر المعلومات و سرعة نقلها و وضوحها يساهم في اكتساب الموظف لمعارف و خبرات جديدة ، و هذا ما توضحه نسبة 100% . و قدرات تجعله ذو كفاءة عالية في الأداء مما يعود عليه و على المؤسسة بالإيجاب.
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار والمساهمة فيها دور في توضيح الموظف لنقاط قوته و ضعفه في أدائه مما يساعده على تحسين مستوى الأداء و معالجة نقاط ضعفه حتى يكون في المستوى المطلوب .
- ✓ من النتائج التي تم التوصل إليها أن إشراك الموظف في صنع القرار يساهم في تطوير المهارات المتمثلة في إتقان مهارة الاتصال لديهم و المهارات التقنية ، حيث تعد المشاركة في عملية صنع القرار أمر ضروري لرفع من قدراته و كفاءته الأدائية و البحث عن كيفية حل المشكلات المرتبطة بالعمل و تمكنه من معرفة جميع متطلبات العمل و غيرها .

الخاتمة

الخاتمة:

في الختام ، تلعب عملية صنع القرار دوراً محورياً في رفع أداء الموظفين داخل المؤسسات ، فعندما يتم اتخاذ القرارات بطريقة مدروسة و بناء على تحليل دقيق للبيانات و المعلومات يتعزز الشعور بالثقة و الرضا بين الموظفين. حيث تساهم القرارات الفعالة في توفير بيئة عمل محفزة ، إذ يشعر الموظفون بالتقدير و الدعم مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. كما يعزز صنع القرار الجيد الابتكار و التطوير المستمر، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية و الكفاءة.

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد رجب. (بلا تاريخ). الإدارة العامة . وكالة الصحافية العربية .
2. أحمد زكي بدوي. (بلا تاريخ). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية -إنجليزي - فرنسي - عربي . بيروت : مكتبة لبنان .
3. الشريف , ط .ع1428) هـ . (الإدارة العامة المفاهيم -الوظائف -الأنشطة . جدة :دار حافظ.
4. الشهداني ,س .س .(2019) .منهجية البحث العلمي .الأردن : دارأسامة للنشر والتوزيع .
5. المحمودي ,م .س .(2019) .مناهج البحث .(3 ed.)الجمهورية اليمنية ، صنعاء :دار الكتب.
6. الهاجري عذاري سعود. (2011). أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين (ماجستير) . قسم إدارة الأعمال : جامعة الشرق الأوسط .
7. الهاني عاشور. (جوان, 2016). أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه. مجلة العلوم الإنسانية(44)، الصفحات 583-601.
8. الهاني عاشور. (2017-2018). أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية: جامعة محمد خيضر .
9. ايططاحين غنية. (2014). القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة (أطروحة دكتوراه). تخصص تنظيم وعمل ، كلية لعلوم الانسانية واجتماعية ، الجزائر : جامعة الجزائر 3 أبو القاسم سعد الله . .
10. بحرة كريمة. (2017). استراتيجية صنع القرار عند المسيرين -دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيرات - مجلة نور للدراسات الإقتصادية، 3(4)، الصفحات 51-71 .
11. بن العربي عطيه. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة). مجلة الباحث، 10.

قائمة المصادر والمراجع

12. بن عيشي عمار. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب " دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهربائية " . الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية : جامعة الجزائر .
13. بوعطيط جلال لدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي . قسنطينة ، قسم علم النفس والعلوم التربوية و الأروطوفونيا ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية : جامعة منتوري محمود .
14. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات* (46)، الصفحات 1-27.
- حنان أحمد عبد الله علي. (بلا تاريخ). معوقات صنع القرار واتحاده لدى مديري مدارس التعليم الأساسي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء الخامس (العدد الحادي عشر)*، 193-233.
15. حنفي محمود سليمان. (دون سنة). *السلوك التنظيمي والاداء* . مصر : دار الجامعة المصرية .
16. خلوف زهرة. (سبتمبر، 2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. *مجلة الاقتصاد الجديدة* (09)، الصفحات 257-276.
17. دلفوف سفيان. (2021). نظرية اتخاذ القرار . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سطيف : جامعة فرحات عباس .
18. زهية دباب. (2021). *الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي* . الجزائر : كنوز الحكمة للنشر و التوزيع .
19. سهام عزي. (2011-2012). دراسة المقاربة الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية (اطروحة ماجستير) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة الجزائر 3.
20. سهام موفق ، نجوية الحدي. (بلا تاريخ). نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية . . الصفحات 72-89.
21. سوزان محمد الهدى ، محمود محمد اشرف ، رجب أحمد عطا، و جمال صالح مرزوق العازمي . (ديسمبر، 2018). تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة. *مجلة العلوم التربوية -كلية التربية بالغرقة - جامعة جنوب الوادي* (2)، 174-237.

قائمة المصادر والمراجع

22. طارق عبد الرؤف و إيهاب عيسى المصري. (2016). *صناعة القرار و اتخاذ القرار* . القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
23. عادل عشي. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم (ماجستير) . بسكرة ، قسم التسيير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية : جامعة محمد خيضر بسكرة .
24. عامر ، ط .ع.(بلا تاريخ). نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية و طرق مواجهة مشكلاته (تصور مقترح).
25. عبد الحق علي إبراهيم. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال : بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا : جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
26. عبد العزيز بشر ، م .أ . (2015). *أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية* .نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية .
27. عبد العزيز بن الحميضي. (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس السعودي (رسالة ماجستير) . كلية الدراسات العليا : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . .
28. عبد الله عبد الغني بسيوني. (2006). *أصول علم الإدارة العامة* . الاسكندرية: منشأة معارف.
29. عبد الملك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية . *مجلة العلوم الإنسانية* .، العدد الأول ، الصفحات 85-100
30. عزيزو راشدة. (بلا تاريخ). المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها . تيارت : جامعة ابن خلدون.
31. علي رحمة عليان عليان . (2014). العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا ، الخرطوم : جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا .
32. عمر علي الرفاعي. (2019). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني . *مجلة كلية التربية، العدد الثالث و الأربعون* .

قائمة المصادر والمراجع

33. فاطمة الزهراء مهدي. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الصناعية (أطروحة ماجستير). مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير : جامعة محمد بوضياف.
34. فاطمة بدر ، معاذ الصباغ. (2020). *أساسيات الإدارة*. الجمهورية العربية السورية : الجامعة الافتراضية السورية .
35. فايز عبد الرحمن الفروخ. (2010). *التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي*. عمان : دار جيلس الزمان للنشر والتوزيع.
36. فوزي غربية وآخرون. (1977). *أساسيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية*. الجامعة الأردنية .
37. كنعان نواف. (2007). *اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)*. عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
38. لميس خالد محمد الجعفر. (2022). *المساهمة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات*. 5(49).
39. مبارك بنيه ضامن العنزي. (2004). *التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين (رسالة ماجستير)* . كلية الدراسات العليا ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
40. محمد ابراهيم التويجري ، محمد بن عبدالله البرعي. (1997). *الأسلوب التقويم في صنع القرار السليم* . الرياض : مكتبة العبيكة .
41. محمد سعيد أنوار سلطان. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. الحديد ، الاسكندرية: دار الجامعة.
42. محمد فتحي. (2003). *766 مصطلح إداري* . مصر : دار التوزيع والنشر الإسلامية .
43. محمود ب. (2013). *التكوين أثناء الخدمة ودورها في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية* (رسالة ماجستير) . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
44. مراد خ. (2006-2007). *اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل* (أطروحة ماجستير) . كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسنطينة : جامعة منتوري .

قائمة المصادر والمراجع

45. منصور محمد اسماعيل العريفي. (2013). السلوك التنظيمي (الإصدار 2). صنعاء: جامعة العلوم و التكنولوجيا.
46. نوال عبد الكريم الأشهب. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها ومراحلها. عمان : دار أجمد للنشر و التوزيع.
47. نور محمد بشار بدير. (2020). الاتصال الداخلي وآثره على أداء العاملين (درجة الماجستير) . إدارة أعمال : الجامعة الافتراضية السورية . .
48. وهيبة عيشاوي ، مصطفى عوفي. (2020). ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين. مجلة العلوم الإنسانية، 20(1)، الصفحات 325-340.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة



قسم: العلوم الاجتماع

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

استمارة استبيان بعنوان

**صنع القرارات ودورها في رفع أداء
العاملين بالمؤسسة.**

دراسة ميدانية بمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن
لولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتان :

خينش سناء

كروش زينة

تحت إشراف الاستاذة .

بوزيد سليمة .

ملاحظة : في إطار التحضير لشهادة الماستر حول موضوع صنع القرارات ودورها في رفع أداء العاملين بالمؤسسة ، نأمل من سيادتكم الإجابة عن كل أسئلة الاستمارة بكل مصداقية و شفافية بوضع علامة (X) أمام كل سؤال ونحيطكم علما أن هذه المعلومات سرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط
نشكر سيادتكم على تعاونكم معا .

السنة الجامعية 2023 - 2024

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 السن :

2- الجنس :

3- المستوى الوظيفية:

4- الأقدمية في الوظيفة :

المحور الثاني : كيف تساهم عملية صنع القرار في إلتزام الموظفين ؟

5- هل تمنح لك الإدارة فرصة لتقديم اقتراحاتك في عملية صنع القرار :

نعم لا

6-هل يتم إشراك الموظفين في صنع القرار :

إشراك فعلي إشراك شكلي

أخرى تذكر

7- تسهل المشاركة في عملية صنع القرار قبوله من طرف الجهات المشاركة فيه .

دائماً أحياناً أبداً

8- تؤدي المساهمة في صنع القرار إلى إنضباط الموظفين .

نعم لا

9- اشراك الموظفين في صنع القرار يؤدي إلى إحساسهم بالانتماء

دائماً أحياناً أبداً

10-هل صنع القرار والمشاركة يجعل الموظف متقناً لعمله؟

نعم لا

11- المساهمة في عملية صنع القرار تؤدي إلى توليد روح المسؤولية والمبادرة .

دائماً أحياناً أبداً

12- تتم عملية صنع القرار عن طريق :

الاجتماعات بريد إلكتروني اللجان المذكرات

..... أخرى تذكر

13- هل هناك تحفظ من بعض المشاركين في مختلف القضايا المطروحة :

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم هل يعود ذلك لـ:

غياب بعض الموظفين حضور بعض الموظفين دون إبداء الرأي

..... أخرى تذكر

14- حضور الموظفين لعملية صنع القرار يعود لـ :

احترامهم للرئيس زيادة في مستوى التزامهم اهتمامهم بمشاكل العمل

..... أخرى تذكر

المحور الثالث: كيف تساهم عملية صنع القرار في رفع مهارات وقدرات الموظفين

15- المساهمة في عملية صنع القرار تعمل على تطوير قدرات الموظفين لتحليل المعلومات و استخدامها بشكل

فعال

نعم لا

16- تعمل المساهمة في صنع القرار على الرفع من معنويات الموظفين .

دائماً أحياناً أبداً

17- هل من خلال مشاركتك في عملية صنع القرار تتضح لك:

نقاط الضعف نقاط القوة نقاط الضعف والقوة معا

18- تساهم عملية توفر المعلومات في صنع القرار إلى اكساب الموظفين معارف جديدة.

نعم لا

19- سرعة و نقل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين يكسب الموظفين خبرات جديدة

نعم لا

20- تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرار لرفع من الروح الإبداعية لهم في مجال عملي.

نعم لا

21- تساهم عملية صنع القرار إلى تحسين قدرات الموظفين لحل المشكلات المرتبطة بالعمل .

دائماً أحياناً أبداً

22- تساهم عملية صنع القرار من تطوير مهارات الموظفين .

 أبدا أحيانا دائما

23- ماهي مجالات الاستفادة التي تحصلت عليها من خلال عملية صنع القرار؟

.....

.....

.....

ملحق رقم 2

أسئلة المقابلة

- س1. ماهي المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات ؟
- س2. هل من خلال اتصالك بالموظفين أثناء عملية المشاركة يكون هناك ترحيب بالفكرة ؟
- س3. هل حضور الموظفين في عملية المشاركة بصورة فعلية أم شكلية ؟
- س4. حسب رأيك كيف يمكن لعملية صنع القرار أن تؤدي إلى تعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين ؟
- س5. هل تعتقد أن عملية صنع القرار تساهم في تطوير مهارات الموظفين ؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة
مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

