



الميدان: علوم إنسانية

الشعبة: إعلام واتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمتوسطة بدري عبد الحفيظ - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2020

إشراف الأستاذة(ة): الطيب البار

إعداد الطالب: محمد طواهرية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. علي سلطاني	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
د. البار الطيب	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
د. عبد الغني بوزيان	أستاذ محاضر - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ

الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ

مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿١﴾

سورة العلق الآية " 1 - 5 "

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين المبعوث رحمة للعالمين. سيدنا محمد النبي العظيم وعلى اله وصحبه أجمعين...

بداية اتقد بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذة كلية العلوم الإنسانية ..وذلك لما بذلوه مخلصين في مسؤولياتهم العلمية تجاه طلبة الكلية...

وأخص بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور الفاضل..البار الطيب.الذي تواضع مشكوراً.وأشرف على هذه الدراسة ولم يوفر عني أي معلومة أو ملاحظة من اجل انجاز هذه المذكرة..فأسل الله عز وجل أن يوفقه لما يحب ويرضى....

وأقدم بالشكر والتقدير للجنة المناقشة للدراسة على ما قدموه لي من تقييم وملاحظات وتوجيهات الدكتور بوزيان عبد الغني مناقشاً.. والدكتور..علي سلطاني رئيساً للجنة...

أشكر كل الذين تعاونوا بشكل أو بآخر لانجاز وإتمام هذه الدراسة..
وأخيراً اشكر كل الأصدقاء والإخوة والأخوات وكل ما ساندني طوال فترة دراستي.....

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.....
إلى من بلغ الرسالة.. ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد
صل الله عليه وسلم...

إلى من كَلَّه الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها
بعد طول انتظار.. وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد.. إلى
أبي الحنون... طواهرية عثمان.....

إلى من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات.. إلى اغلي إنسانة في
هذا الوجود.. أمي الحبيبة رحمها الله.. التي لم يوفقها الله عز وجل لتكون معي في
هاته اللحظات. فأسال الله عز وجل أن يرحمها ويجعل مثواه الجنة..

إلى جميع الأسرة الكريمة.....

إلى جميع أساتذة قسم الإعلام والاتصال.. إلى جميع الأصدقاء والزملاء في
الجامعة...

إلى جميع الأخوة والأصدقاء والأحبة الذين ساعدوني في انجاز هذا العمل...

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الآية
	شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة الفهارس
02-01	فهرس المحتويات
أ- ب-ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
14-12	1- مشكلة الدراسة والتساؤلات
15	2- أهداف الدراسة
31-16	3- الدراسات السابقة أو المشابهة
32-31	4- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
41-33	5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
45-42	6- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
46	7- مجالات الدراسة
48-47	8- مجتمع الدراسة والعينة
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
69-52	المبحث الأول: الأداء الوظيفي
52	تمهيد
53	1- أهمية الأداء الوظيفي
56-53	2- نظريات الأداء الوظيفي
58-56	3- عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي
61-58	4- مكونات ومحددات الأداء الوظيفي
62-61	5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
63-62	6- أسباب ومظاهر ضعف الأداء
68-63	7- تقييم الأداء

69	خلاصة
86-70	المبحث الثاني: اتخاذ القرار
70	تمهيد
72-71	1- الخصائص العامة لاتخاذ القرار
72	2- دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار
74-73	3- المشاركة في عملية اتخاذ القرار
79-74	4- أنواع القرارات
82-79	5- نظريات اتخاذ القرار
84-82	6- معوقات عملية اتخاذ القرار
85-84	7- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
86	الخلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية والتحليلية	
89	1- نتائج عامة متوقعة
90	2- التوصيات والاقتراحات
91	3- الصعوبات المصادفة
93	خاتمة
99-95	قائمة المصادر والمراجع
104-101	ملاحق الدراسة
	ملخص الدراسة



مقدمة

مقدمة:

إن الإنسان لا نستطيع أن نصفه بمعزل عن المجتمع وبعيدا عن علاقاته بالآخرين لأنه يصبح مجرد، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكياته خارج هذه العلاقات أو بعيدا عن أطر مكانية كالمنظمات هذه الأخيرة لا تعني مزيج تلقائي من الأفراد أو الجماعات بل هي وحدة اجتماعية ذات حدود ثابتة نسبيا يربطها نظام السلطة المهيكلة وتفاعلات اجتماعية ووظيفية لتحقيق أهدافها. فالإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية، فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية، مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، ومعتمدا على قدراته العقلية ومكانته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم و المناسب.

وعملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكي يتسنى له اتخاذ قرارات فهو يبحث عن بديل مقبول في حدود المعلومات التي يستطيع الحصول عليها، فنجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على اختيار البديل المناسب من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ما يعطيهم الشعور بأهميتهم وتحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم سمات العمل، لأنه يعمل على تدعيم وتعزيز روح الفرد المبنية على الحماس والتشجيع والتحفيز، والتقدير مما يرفع درجة الأداء، والتي بدورها ترفع درجة الرضا الوظيفي مما يجعل العامل منخرطا ومنهماكا في عمله بفاعلية. فالأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم ويحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء

وشعورهم بأنهم يقومون بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحققون من خلال طموحاتهم ويستغلون قدراتهم العلمية وخبراتهم العملية

ويتفاعلون مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمون إليه. فالمنظمات الحديثة تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، من أجل تحقيق أهدافها، فالأداء الوظيفي يعبر عن المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به، فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين.

إن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى تطبيق آليات اتخاذ القرار في المؤسسة والتي قد تساهم في رفع أداء العاملين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. فمن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على آليات اتخاذ القرار في متوسطة بدري عبد الحفيظ.

وتم تقسيم موضوع هذه الدراسة إلى 3 فصول وهما:

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة أين تم فيه تحديد مشكلة الدراسة والتساؤلات وأهداف الدراسة والدراسات السابقة أو المشابهة وأهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ومفاهيم ومصطلحات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة وأخيرا مجتمع الدراسة والعينة.

الفصل الثاني: ونجد فيه الإطار النظري للدراسة حيث قسم إلى مبحثين وهما:

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي حيث لم نستطع إكماله بسبب تزامن فترته مع الوباء الذي حل بنا

فوجد في هذا الجانب; نتائج عامة متوقعة..التوصيات والاقتراحات..ثم أهم الصعوبات المصادفة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي والمفاهيمي

للمدرسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

خطة الفصل الأول:

- 1- مشكلة الدراسة والتساؤلات.
- 2- أهداف الدراسة .
- 3- الدراسات السابقة أو المشابهة.
- 4- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.
- 5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة .
- 6- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.
- 7- مجالات الدراسة .
- 8- مجتمع الدراسة والعينة.

1 - مشكلة الدراسة والتساؤلات

إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة تجمع بشري من الأفراد المنظمين إلى جماعات صغيرة، لإنجاز مهام محددة بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد، هدفه تحقيق أهداف محددة واضحة ومعلنة، فالمؤسسة بمختلف أشكالها وأنواعها وأحجامها، تركز اهتمامها على العنصر البشري باعتباره العنصر المؤثر والفعال داخلها والدعامة الأساسية للعمل، وذلك من خلال استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات، وإعداد برامج فعالة للتوجيه، وتصميم خطط جيدة لتطوير قدرات العاملين بها الذين تؤول له مهمة أداء وإنجاز العمل المرتبط بالمؤسسة، ولهذا تسعى المؤسسات اليوم إلى رفع وتعزيز مستوى الأداء الوظيفي للعمال لديها.

وذلك من خلال الاتصال باعتباره ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة، كما أنه عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها فداخلها يعمل المدير ومشرفوه على الأثر الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه و بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضى والاستقرار النفسي ومنه يمكن تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العامل على حد سواء، وهو عندئذ ضرورة إنسانية لتماسك الأفراد والجماعات والشعوب وهو القدرة على مشاركة الآخرين أفكارهم وعقولهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها، فهو عملية تفاعلية اجتماعية بين المتكلم والمستمع والمشاهد وبين القارئ والكاتب.

فإذا أخذنا المؤسسات التربوية بصغر أو كبر حجمها نجدتها تتكون من أفراد ينظمون إلى جماعات صغيرة للقيام بعمل مشترك ومجموع هذه الجماعات يكون مؤسسة، فجميع الاتصالات الرسمية تجري في

إطار البناء التنظيمي والأداء الوظيفي وهذه القنوات المنظمة تصل بين شخصين أو أفراد جماعة واحدة أو بين الجماعات المكونة للمؤسسة ككل.

وقد تطور اتصال المؤسسة بفضل المنافسة بين المؤسسات وزادت الحاجة إليه بسبب ممارسة بعض المؤسسات المنافسة مما حتم الاستعانة بهذه الوسيلة التي تضمن اتصالاً أسرع وأقوى، ويعد تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال ثاني عوامل هذا التطور، إذ أصبح الجمهور يطلبه مما فرض تفاعل المؤسسات مع هذا الطلب فتعدى بذلك الاتصال كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، لذا نجد أنواع مختلفة منها الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

كما ولعلنا نجد من بين أبرز اهتمامات المؤسسة والمنظمات في وقتنا الحالي تعزيز القدرة على رفع الأداء الوظيفي وتحقيق فاعلية اتخاذ القرار وذلك من خلال تعزيز نظام الاتصالات بها لذا فإن فاعلية أي تنظيم مرتبط بمدى كفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في المؤسسة كما تسعى أي منظمة بدورها إلى تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالعملية الاتصالية بطرق جيدة من الأداء وذلك لتعزيز وتفعيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو المنظمة بصورة جيدة.

ف نجد بأن الأداء الوظيفي يتمثل في الأنشطة والمهام التي يعمل عليها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل فالأداء الوظيفي الجيد في المؤسسة يلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات الصائبة وتفعيلها بشكل جيد، إذ تعتبر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بأنها عملية اختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة و المتوفرة، تتم وفق تحليل موسع لجميع جوانب الموقف أو

المشكلة الخاصة بالقرار، وبذلك فإن عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة تتسم بكونها عملية مفاضلة موسعة وتحليلية، تستهدف اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة والمقترحة، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف أو الغايات بما يتناسب مع المؤسسة.

ونظرا لأهمية الدراسة كونها تمس المؤسسة الأكثر أهمية في المجتمع، علما أن دراستنا كانت في المؤسسة التربوية بدري عبد الحفيظ الواقعة بولاية تبسة، فإننا حاولنا جاهدين البحث عن العلاقة بين الأداء الوظيفي وعملية اتخاذ القرار ودورهما في مدى ملائمة بيئة العمل وتوفير كل الشروط اللازمة للنهوض بمؤسسة قائمة وفعالة.

ومن خلال هذا المنطلق نقوم بطرح مشكلة بحثنا التي يلخصها السؤال التالي:

ما هو دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل متوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة؟
وتندرج تحته عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما طبيعة الأداء الوظيفي بمتوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة؟
- كيف يساهم الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل متوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة؟
- ما هي المعوقات التي تواجه الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل متوسطة بدري عبد الحفيظ

بتبسة؟

2- أهداف الدراسة:

يمكن تقسيم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها كما يلي:

2-1- أهداف علمية:

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي بمتوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة.
- التعرف على كيفية مساهمة الأداء الوظيفي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل متوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة.
- التعرف على أهمية الأداء الوظيفي في متوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة.
- التعرف على المعوقات التي تواجه الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل متوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة.

2-2- أهداف عملية:

- إثراء البحث العلمي وتزويد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع.
- تقديم توصيات واقتراحات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لتفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- التدريب والتعود على إجراء الدراسات الميدانية، وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية، وتقنيات البحث.

3- الدراسات السابقة أو المشابهة:

تعتبر الدراسات السابقة تراثا علميا تراكميا، يوفر قاعدة معرفية أولية لتحديد معالم المشكلات البحثية وبلورتها وصياغة أهدافها وتساؤلاتها، انطلاقا من كونها تشير إلى الدراسات التي تناولت نفس الموضوع الخاص بالبحث الذي نقوم بدراسته¹، ومن خلال الإطلاع على التراث النظري المتعلق بموضوع الدراسة سنقدم أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا كآلاتي:

3-1- الدراسة الأولى: دراسة عز الدين هروم: (2008) بعنوان: واقع تسيير الأداء الوظيفي

للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات - CPG - قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير.

تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: ما مدى إهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؟

واندرجت ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هي الوسائل والأدوات التي يتوفر عليها المركب محل الدراسة والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء؟

• هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء؟

• هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع

المرؤوسين؟

¹ - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2008، ص 50.

• ما مدى توفر نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم

الموضوعي؟

• هل يمارس الرؤساء في المركب عملية تقييم الأداء بشكل سليم؟

وكانت أهداف هذه الدراسة كالآتي:

• التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي.

• إجراء دراسة ميدانية على مركب المجارف والرافعات، لمعرفة الوسائل والأدوات التي تتوفر عليها

المركب، والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء، والتي تعكس اهتمام

المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء الوظيفي، خاصة منها أدوات تقييم

الأداء التي سنبين مدى توفرها على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

• بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء.

• بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.

• بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

المنهج المتبع:

بالنسبة لمنهج الدراسة فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستخدمة وعينة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان وأسلوب التحليل الإحصائي لتحليل بياناته. وتمثلت عينته على الرؤساء والمرؤوسين في المستوى التنفيذي للمركب.

النتائج المتوصل إليها:

- إن عملية تسيير الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق، وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى إداري، ولا بد من تبنيها بصفة رسمية وشاملة
- رغم وجود أهداف عامة للمركب، وأهداف خاصة ببعض الوحدات (السيوررات)، لا يحاول الرؤساء استغلالها لتخطيط أداء المرؤوسين، عبر تحديد أهداف فردية أو مستويات أداء لفترة تعادل الفترة المخصصة لتحقيق الأهداف العامة. كما لا يشرك المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمركب ولا في اتخاذ القرارات الهامة

- يتوقف استخدام الأهداف كأسلوب للتسيير عند مستوى قادة السيوررات
- تستخدم مستويات أو معدلات الأداء فقط للمرؤوسين على مستوى الورشات (العمالة المباشرة)، ولا توجد لدى المرؤوس فكرة عن مستوى العمل الموكل إليه سوى لحظة يكلف بإنجازه، لعدم إشراكهم في تحديد حجم العمل الموكل إليهم

- يلعب عامل الخبرة دورا مهما في التزام المرؤوسين بحجم العمل الموكل إليهم
- لا يدرك بعض المرؤوسين بشكل جيد، طرق تقييم أدائهم و بالأخص تقييم درجة الاستحقاق ، و ذلك لعدم اهتمام الرؤساء بشرح هذه الطرق لمرؤوسين ذوي مستوى تعليمي متدني

• هناك عدد معتبر من المرؤوسين تجمعهم علاقة تنافر مع رؤسائهم، و هو ما يؤثر في التواصل

المفيد بين الطرفين حول العمل

• لا يدرك الرؤساء أهمية توثيق الأحداث الهامة في سجلات خاصة، لاستخدامها في إجراء تقييم

موضوعي لأداء مرؤوسيه في نهاية السنة، خاصة وأن هناك عدة عناصر تتضمنها نماذج التقييم

السنية لدرجة الاستحقاق ولا تتضمنها نماذج التقييم الشهرية لعلاوة المردود الفردي

• هناك من الرؤساء من لا يهتم بتوفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء مرؤوسيه، ومنهم من يفعل ذلك

لكن لا يحسن تقديمها.

أ/ أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في متغير واحد ألا وهو الأداء الوظيفي وأيضا من حيث الإطار

المنهجي وكذلك في أداة جمع البيانات.

ب/ أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في أنها استخدمت أسلوب التحليل الإحصائي. وقامت باختيار عينة

أما في دراستنا فقد اعتمدنا على الحصر الشامل

ج/ نقاط الاستفادة من الدراسة:

المساهمة في تحديد الإطار النظري للدارسة، وتوفير فهم أشمل للموضوع من خلال تسليط الضوء

على مفاهيم الأداء الوظيفي.

2-3- الدراسة الثانية: دراسة نادر حامد عبد الرازق أبو شرح : (2010) بعنوان: تقييم أثر الحوافز

على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، Assistent Of

The Impact Of Inventives On The Works Performance Level In The Palestinian

Télécommunications Company: Employee Prospective، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال.

تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة؟

واندرجت ضمن هذه الإشكالية الفرضيات الفرعية التالية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجود نظام حوافز مادية ومستوى أداء

الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجود نظام حوافز معنوية ومستوى أداء

الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استخدام الشركة للترقيات ومستوى أداء

الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت

ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى للمتغيرات الديموغرافية الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدائرة

وكانت أهداف هذه الدراسة كالتالي:

- التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي
- تشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة
- تقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة، والتي يتوقع أن تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية
- تساعد الدراسة في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز، ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي

المنهج المتبع:

بالنسبة لمنهج الدراسة فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستخدمة وعينة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة وأسلوب التحليل الإحصائي لتحليل بياناته. وتمثلت عينته في العينة

العشوائية الطبقية

النتائج المتوصل إليها:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مجال "مستوى الأداء الوظيفي"
- تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الإدارية، وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي

أ/ أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:

- تحديد مدى وضوح مفهوم الأداء الوظيفي، حيث سلطت هذه الدراسة الضوء على مفهوم الأداء

الوظيفي

- استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات واستخدام أسلوب التحليل.

ب/ أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

اعتمد الباحث على العينة العشوائية أما في دراستنا فقد اعتمدنا على الحصر الشامل.

ج/ أوجه الاستفادة من الدراسة:

تظهر بشكل كبير في الجانب المنهجي، وعلى وجه الخصوص في بناء استمارة الاستبيان والاستفادة من نتائجها.

3-3- الدراسة الثالثة: دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف: (2013) بعنوان: دور إدارة

التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير في الإدارة العامة.

تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين

الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز؟

واندرجت ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟

• ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟

• ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير

الإداري؟

• ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟

• ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع

الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟

وكانت أهداف هذه الدراسة كالتالي:

- إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتطوير.
- توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين.
- شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة.
- إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات.
- معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء إدارة التطوير والارتقاء بمستوى أداء كافة الجهات المستفيدة من إدارة التطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

المنهج المتبع:

بالنسبة لمنهج الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

الأدوات المستخدمة وعينة الدراسة:

استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما استخدمت أيضا الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقق الأهداف المطلوبة.

النتائج المتوصل إليها:

• اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة

• خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.

• توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

• أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير

• بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة

• خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري

للعاملين

• وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير .

• أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.

أ/ أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:

-انتهاج المنهج الوصفي، وبناء استمارة استبيان للحصول على البيانات واستخدام الأساليب

الإحصائية.

ب/ أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية:

أعتمد الباحث على العينة العشوائية أما في دراستنا فقد اعتمدنا على الحصر الشامل.

ج/ أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة:

تظهر الاستفادة من هذه الدراسة في كل من الجانب المنهجي وأخذ فكرة أعمق عن موضوع الدراسة وكذلك في بناء استمارة الاستبيان والاستفادة من نتائجها.

3-4- الدراسة الرابعة: دراسة سهام بن رحمون: (2014) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على

الأداء الوظيفي. دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع.

تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي

للإداريين في جامعة باتنة؟

واندرجت ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمالية في إدارة جامعة باتنة؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية الإدارية والمالية؟

وكانت أهداف هذه الدراسة كالاتي:

- معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكونة لها والمتمثلة في نمط القيادة الإدارية، طبيعة النظم والقوانين واللوائح المنظمة للعمل، ملائمة طبيعة التخصص في العملي، طبيعة

الرقابة الإدارية، طبيعة الاتصالات الإدارية طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء، نظام الحوافز والمكافآت.

• معرفة مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها المادية المكونة لها والمتمثلة في الإضاءة الجيدة، التهوية والحرارة المناسبين، التجهيزات المكتبية الملائمة والمساعدة للعمل.

• معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية بمعرفة مدى رضاهم عن عناصرها المكونة لها الإدارية والمادية.

• معرفة مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها وفق مؤشرات محددة للأداء الوظيفي.

• معرفة العلاقة بين بيئة العملية الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة.

• السعي للوصول إلى بيئة عمل داخلية إيجابية تسود كل المؤسسات تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

• السعي للتوصل إلى بيئة عمل داخلية تضع المورد البشري ضمن أولى أولوياتها ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولاءه.

المنهج المتبع:

بالنسبة لمنهج الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة وعينة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت على العينة العشوائية البسيطة.

النتائج المتوصل إليها:

• استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66.50% وليس بشكل تام في الدراسة الجامعية، الكليات والمعاهد.

• مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج الآتية:

• رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية، الإدارية والمادية هو رضا نسبي بنسبة 49%.

• أثر عناصر بيئة العمل الداخلية، الإدارية والمادية على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي بشكل متوسط بنسبة 63.26% وعال بنسبة 12.39%.

أ/ أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:

الاعتماد على المنهج الوصفي، وفي الجانب النظري لكون هذه الدراسة أيضا عالجت متغير الأداء الوظيفي، واعتمدت أيضا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ب/ أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية أما في دراستنا فقد اعتمدنا على الحصر الشامل.

ج/ أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة:

توفير فهم أشمل للموضوع، من خلال تسليط الضوء على مفاهيم الأداء الوظيفي وكذا ساهمت في تحديد الإطار المنهجي للدراسة الحالية والتعرف على ماهية الأداء الوظيفي.

3-5- الدراسة الخامسة: دراسة دراعو فاطمة (2016) بعنوان: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي

بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " بغليزان. رسالة ماجستير في علم النفس.

تمحورت الدراسة حول: اكتفت الباحثة باستخدام المتغيرات الثلاثة... التعلم التنظيمي.. القيادة

التحويلية... تمكين الموظفين.

واندرجت ضمن هذه المتغيرات التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين؟
- هل يوجد تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء؟
- هل يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء؟

وكانت أهداف هذه الدراسة كالاتي:

- التعرف على العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي والأداء من وجهة نظر الموظفين بالمركز الجامعي احمد زبانة بغليزان.

- مدى إسهام متطلبات التطوير التنظيمي في رفع أداء الموظفين.

- أهم المعوقات التي تواجه إدارة المركز الجامعي في تطبيق متطلبات التطوير التنظيمي.
- التعرف على اختلاف أثر كل متطلب من متطلبات التطوير في تفسير الأداء.
- علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء تبعاً لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي.

المنهج المتبع:

بالنسبة لمنهج الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي.

الأدوات المستخدمة وعينة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة. وتمثلت عينتها في العينة القصدية

النتائج المتوصل إليها:

- يظهر من خلال قيم التحليل التبايني (anova) حيث بلغت القيمة المحسوبة 4.75 عند مستوى الدلالة 0.04 وهي اقل من 0.05 وهذا يعني قبول نسب الانحدار بنسبة مئوية تقدر بـ 22.4% أي أن استعمال

المتغيرات المستقلة التعلم التنظيمي.. القيادة التحويلية... تمكين الموظفين. أمد النموذج بقوة تفسيرية للمتغير التابع الأداء.

- المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر 6% على مستوى العينة، في حين أن 94% تعزى إلى عوامل أخرى.

- كلما انخفضت درجة القيادة التحويلية بدرجة ارتفعت درجة الأداء بنفس الدرجة المعيارية، مع غياب أي مساهمة لمتغيري التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين في تفسير الأداء.

أ/ أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:

- انتهاج المنهج الوصفي، وبناء استمارة استبيان للحصول على البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية.

ب/ أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية:

اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية أما في دراستنا فقد اعتمدنا على الحصر الشامل.

ج/ أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة:

توفير فهم أشمل للموضوع، من خلال تسليط الضوء على مفاهيم الأداء الوظيفي وكذا ساهمت في تحديد الإطار المنهجي للدراسة الحالية والتعرف على ماهية الأداء الوظيفي.

4- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

4-1- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة على المستوى العلمي من أهمية الأداء الوظيفي ودوره المهم والفعال في تفعيل وإنجاح عملية اتخاذ القرار.

- تنبع أهمية الدراسة على المستوى العملي في السعي إلى استطلاع رأي موظفي المتوسطة عينة الدراسة بخصوص علاقة الأداء الوظيفي بتفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة.

• الاهتمام المتزايد بالأداء حيث الاهتمام بمثل هذه المواضيع يعد معياراً أساسياً يقاس من خلاله مدى مسايرة الجامعة من حيث البحوث والدراسات بما يجري من تطور ما بين المنظمات في السوق التنافسية ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة.

• تزايد الاهتمام بالموارد البشري من طرف المنظمات باعتباره العنصر الفاعل في تطور وتقديم المؤسسة ونجاحها.

4-2- أسباب اختيار الموضوع:

تسبق عملية اختيار موضوع البحث الكثير من الملاحظات، والاطلاع الواسع على كل ماله علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع المرغوب في دراسته، وذلك لأجل تحديد الجوانب الغامضة التي تستدعي البحث والدراسة، وتتمثل الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في:

* الأسباب الشخصية:

- الميل الشخصي لهذا النوع من المواضيع.
- سهولة التنقل والاتصال بميدان الدراسة والعينة المختارة.
- الرغبة في إثراء البحث العلمي، وتزويد المكتبة الجامعية بهذه الدراسة.

* الأسباب الموضوعية:

- ارتباط وملائمة موضوع البحث لمجال التخصص -أذكر التخصص-
- أهمية متغير الأداء الوظيفي في التعليم المتوسط ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث من الجانب المنهجي والمعرفي.
- توفر التراث العلمي المرتبط بالبحث من حيث المراجع والدراسات السابقة أو المشابهة.

5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة إحدى الخطوات الهامة التي يحتاجها الباحث، بهدف الاتفاق على المحددات الأساسية لكل مفهوم من مفاهيم دراسته، فمن المهم توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة بالبحث، حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالة غير الدلالة الواردة في الدراسة، وكثيرا ما تتعدد المعاني المستخدمة في الدراسة، وقد يتم تحديد هذه المعاني بطريقة إجرائية (Operational)، أي بدلالة الإجراءات والبيانات والأدوات الخاصة بالدراسة، حيث يساعد تعريف المصطلحات في وضع إطار مرجعي ليستخدمه الباحث في التعامل مع المشكلة الخاصة بالبحث¹ وتتمثل المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة في:

* تعريف الدور لغة:

دور: دار الشيء يدور دورا ودوراناً ودؤورا، واستدار وأدرته أنا ودورته وأداره غيره ودور به ودرت به وأدرت استدرت، ودوره مداورة ودوارا، دار معه، الدور: قد يكون مصدرا، في الشعر ويكون دورا واحدا من دور العمامة ودور الخيل وغيره عام في الأشياء كلها².

1- رحيم يونس كرو العزاوي، المرجع السابق، ص50.

2- جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد السادس، بيروت (لبنان)، 1997، ص468.

* تعريف الدور اصطلاحاً؛

لقد عرف "الدور" في قاموس علم الاجتماع لمؤلفه "فريدريك معتوق" كما يلي : "الدور الاجتماعي في علم الاجتماع مقاربات منهجية عدة تمخضت عن مفاهيم مختلفة نسبياً، ولو أن محورها واحد في علم الاجتماع وفي علم النفس الاجتماعي، فعلى سعيد جماعة الدور هو نموذج سلوكي مرسوم لجميع الأفراد الذين يشاطرون وضعية اجتماعية واحدة (أرباب العمل - المزارعون - التجار - المعلمون وغيرهم)، وهذا الدور مقبول من قبل الجميع ويعبر عن معايير وقيم مشتركة وواحدة، ولقد أشار عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز (1902-1979) من ناحيته إلى أن الدور الاجتماعي يمثل أيضاً نماذج سلوكية متبادلة يكتسبها الفرد من خلال الاحتكاك بجماعات أخرى غير جماعته، حيث أن دور جماعة معينة ينتظم طبقاً للأدوار الموجودة عند الجماعات الأخرى التي يحتك بها خلال الحياة اليومية والعملية، ويمكن أن يعني الدور الاجتماعي أيضاً عادة اجتماعية قديمة، موروثية ومقتبسة لا شعورياً في مسلك الحياة اليومية والعملية، كدور رجل الدين في الأرياف في مباركة المواسم الزراعية كي تأتي غنية ووفيرة¹.

تعريف الأداء :

المفهوم اللغوي:

- جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة: تعريف الأداء بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق

وأدى عمل ما عليه قام بما هو ملزم به أدى الواجب²

¹- فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية (انجليزي-فرنسي-عربي)، أكاديمية، بيروت(لبنان)، 2001، ص286.

²- المنجد في اللغة العربية، ط2، بيروت، دار المشرق، 2001، ص14.

- كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى أدى الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاؤه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها أدى الشهادة أي أدلى بها وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به¹

* تعريف الأداء لغة: • كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى أدى

- الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاؤه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها أدى الشهادة أي أدلى بها وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به²

المفهوم الاصطلاحي:

- يعرف الأداء في المنظمة: السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة³.
- ويعرف الأداء أيضا: انه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهم لوظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة⁴.

¹ - محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42.

² - <https://www.tadwiina.com/> تاريخ الإطلاع 2020/04/01.

³ - عبد البارى إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، 2010، ص277.

⁴ - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص179.

- وعرفه (كيراكيم1990) إلى أن الأداء يدل على; تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة، ومن ذلك نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغابات والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة¹.

- كما يعرفه (لورينو1996) بأنه; الفرق بين القيمة المقدمة للسوق، ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد، ومصدر عوائد، وتسهم بهامش من الأداء الكلي للمؤسسة

- ويعرفه (دركر1999) على أنه:التوازن بين رضا المساهمين والعمال حيث نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، وتمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمالين.

- كما عرفه نيكولاس على أنه; نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد ، فالسلوك هو النشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء².

- يعرف الأداء على انه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام

¹- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع،2013، ص104.

²- المرجع نفسه، ص105.

وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة¹

- جاء في معجم الإدارة بأن الأداء هو؛ الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء Performance Analysis أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما. ولإمكان ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدودة.

- ويعرف معدل الأداء Performance Rate بأنه كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز العمل².

- تعريف الوظيفة:

الوظيفة العامة: Public Function

- هي الوحدة الأساسية للعمل في الهيكل التنظيمي للتنظيم، وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة التي يجب أن يؤديها شخص واحد تتوفر لديه شروط التأهيل

¹ - <https://hrdiscussion.com/hr49447.html> - تاريخ الاطلاع 2020/04/01.

² - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص21.

المحددة لإشغال الوظيفة من التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والقدرات والمهارات التي حددها أو فوضت تحديدها إلى السلطة المختصة.

- قد يقصد باصطلاح (وظيفة عامة) النشاط الذي تؤديه السلطات والمرافق العامة في الدولة، أي المعنى المادي الموضوعي للاصطلاح، ومثال ذلك القول بأن للدولة وظائف ثلاث هي التشريع والتنفيذ والقضاء، وكذلك عبارة (مبدأ فصل الوظائف) أو (مبدأ فصل السلطات).

- وقد يقصد بالوظيفة العامة مركز قانوني يشغله موظف عام، عادة ويتضمن مجموعة من الحقوق والواجبات. يؤثر البعض تسميتها اختصاصات، وترتبط الوظيفة النقابية العامة والموظف العام بالدولة، ومن ثم يختلفان عن الوظيفة الخاصة والأجير في القانون الخاص¹.

الوظيفة (المنصب أو المركز الوظيفي): Position

- هي الوحدة الأساسية للعمل في المنظمة والمحددة في الهيكل التنظيمي، وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة المنوطة بشخص واحد (أو أكثر) تتوافر فيه شروط التأهيل المحددة لأشغال الوظيفة، من التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والقدرات والمهارات التي حددتها السلطة المختصة، تهدف إلى تحقيق غرض معين أو القيام بعمل محدد في المنظمة، وقد تكون الوظيفة شاغرة أو مشغولة بشخص واحد تعيينه سلطة مختصة لتأدية واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة بصفة دائمة أو مؤقتة مقابل أجر محدود. وهناك وظائف فريدة في المنظمة أو غير تكرارية. مثل وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة مدير التسويق. كما أن هناك وظائف تكرارية مثل وظيفة المحاسب، وتختلف الوظائف عن بعضها البعض من ناحيتين أساسيتين هما : نوع

¹- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، المرجع السابق، ص525.

العمل المزاول (أعمال طبية، أعمال كتابية)، والمستوى أي درجة صعوبة واجبات الوظيفة وجسامة مسؤولياتها بالنسبة لغيرها من الوظائف¹.

مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي:

لغة: يعرف الأداء في المعاجم والقواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله، أدى الأمانة و أدى الشيء أي قام به.²

اصطلاحاً:

تعريف توماس: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز حيث تكون النتائج قابلة للقياس.³

إجرائياً: من خلال النظر إلى الدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير نجد أن الأداء الوظيفي

هو تنفيذ أمر واجد أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به.⁴

التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي: هو ما يجمع بين الموظف والوظيفة، أي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات

مطلوبة في الوظيفة وما تتصف به من كمتطلبات.

¹ - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، المرجع السابق، ص 524.

² - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، ص 26.

³ - بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.ص 85-83.

⁴ - أحمد سمير، مدخل لإدارة الأعمال، دار النهضة، مصر، 1984، ص 166.

تعريف ثاني: ويمكن تعريفه أيضا بأنه كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل

عائد محدد.

تعريف ثالث: هو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من كمسؤوليات وواجبات وإتباع

أسلوب العمل المؤطر من طرف المنظمة.

مفهوم اتخاذ القرار:

- اتخاذ قرار بشأن إقامة مصنع جديد، وهل يكون في منطقة عادية، أم في المنطقة الحرة، وإذا كان

في منطقة عادية هل يكون في عمان أم في معان، وهل يكون في الأردن أم في الخارج، وإذا

كان في الخارج فهل يكون في دولة عربية أم في دولة أجنبية، وإذا كان في دولة عربية فهل يكون

في مصر أم في السعودية، وهكذا¹.....

- **جاء في معجم الإدارة** بان اتخاذ القرار: يقصد به العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل

المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل

بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم، وعليه فإن اتخاذ أي قرار

يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل، لأن الغرض الأساسي من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك

الإنساني باتجاه تحقيق هدف في المستقبل.

عملية اتخاذ القرارات هي صلب عمل المدير، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية يمارسها

المديرون في كل وقت من الأوقات. وتشمل عملية اتخاذ القرارات كافة جوانب التنظيم، وهي لا تقل في

¹- وليد إسماعيل السيفو وآخرون، الاقتصاد الإداري، مدخل كمي في إستراتيجية اتخاذ القرار، دار الأهلية للنشر والتوزيع، ص49.

أهميتها وتعدد مجالاتها عن عملية الأداء العضلي أو التنفيذ العملي لمختلف النشاطات التي تمارس في المنظمة¹.

التعريف الإجرائي اتخاذ القرار هو إحدى مراحل عملية صنع القرارات التي تبدأ بتحديد الهدف

وتشخيص المشكلة موضوع القرار ومرورا بجمع البيانات والمعلومات وبلورتها، وتحديد مجموعة البدائل والمفاضلة بينها وصولا إلى اختيار البديل الأفضل. أي أن اتخاذ القرار وفق هذا الترتيب يمثل آخر مرحلة من مراحل عملية صنع القرار .

تعريف المؤسسة:

-**جاء في معجم الإدارة:** بأن المؤسسة هي منظمة ذات طبيعة اقتصادية (زراعية أو صناعية أو مالية) مما كان يدخل أصلا في نشاط قطاع الأعمال الخاص، ورأت الدولة أن تتولاها بنفسها فتمتلكها بكاملها، أو تمتلك أكثر من خمسين في المئة من رأسمالها، وتسيطر على إدارتها بنص قانوني خاص، وتتمتع بالشخصية المعنوية، ولها ميزانية مستقلة توضع غالبا على نمط ميزانية المشروع التجاري، وتؤول إليها الأرباح الناتجة عن نشاطها، كما تتحمل الخسارة المترتبة عليها ولها في سبيل ذلك عقد القروض لمواجهة الخسارة أو العجز².

-**المؤسسة كمنظمة:** تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيا وكمعامل اقتصادي، وتتمتع

بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة نظام:

1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.

¹- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص16.

²- المرجع نفسه، ص447.

2- لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها وتفصلها على المحيط الخارجي.

3- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف

مسيرتها¹.

6- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات:

6-1- المنهج المستخدم:

لكي يتمكن الباحث من الإحاطة بكل جوانب الموضوع الذي يريد دراسته، عليه أن يختار المنهج الذي يتماشى وطبيعة بحثه على نحو صحيح، والمنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحديد عملياته للوصول إلى نتيجة معلومة، وهو أداة اختبار الفروض ويقع عليه عبء تطويرها وتحقيقها²، كما أنه الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة، ترتبط بتجميع البيانات وتحليلها حتى نصل إلى نتائج ملموسة³.

البحوث الوصفية: البحوث الوصفية هي تلك البحوث التي تصف خصائص معينة للمجتمع، كما

توضح طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر. ويبدأ البحث الوصفي بأسئلة أو فروض أساسية للبحث

¹ - / <https://fr.scribd.com/doc/24921881/> تعريف- المؤسسة و- أهدافها-1-1- تعريف- المؤسسة- يعرف- تاريخ الاطلاع

2020/05/01 على الساعة 17:15.

² - بسام مشاقبة، مناهج البحث العلمي وتحليل الخطاب، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 15.

³ - جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي "مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائه"، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012،

ص 112.

حيث توجد قوائم الاستقصاء إلى عينة من المجتمع الذي تستهدفه الشركة، مثل: ربات البيوت، أو رجال البيع، أو الموردين¹.

تعريف المنهج الوصفي:

يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها²

- وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي كونه المنهج الأكثر تناسبا مع دراستنا والملائم لها والذي بواسطته نستطيع الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرجو الوصول إليها.

6-2- أدوات جمع البيانات:

تعد مرحلة اختيار أدوات جمع البيانات من الخطوات الإجرائية المهمة في تصميم البحث، وفيها يقوم الباحث بتحديد الأداة أو الأدوات التي سوف يستخدمها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن صدق الحقائق والنتائج المتوصل إليها يتوقف على دقة الأدوات المستخدمة، وعليه فقد استخدمنا بعض الأدوات التي تعتبر أقل تكلفة وأكثر فعالية فيما يخص الدراسات الوصفية، وتتمثل هذه الأدوات في:

¹- محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي، مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص35.

²- المرجع نفسه، ص174.

الملاحظة:

عرفت الملاحظة "بأنها عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددین خلال فترة، أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعة من بيانات، أو معلومات¹.

عرفت الملاحظة "بأنها عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددین خلال فترة، أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعة من بيانات، أو معلومات².

ولقد واجهنا بعض الصعوبات في إجراء ملاحظة ميدانية، كوننا لم نستطع إجراءها بسبب الوباء الذي أصاب العالم ككل ومدينتنا على وجه الخصوص، والذي اضطر الوزارة الوصية لغلق جميع المؤسسات التربوية.

الاستبيان:

هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما سيارة من نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها". وتعتبر البيانات من المراحل الهامة في البحث، وهناك عدة وسائل لجمع البيانات إما عن طريق القابلة الشخصية أو عن طريق المحادثة الهاتفية، أو البريد الإلكتروني أو عن طريق الملاحظة، أو عن طريق الاستبانة. وهي وسيلة جمع البيانات وهي متعددة وقد تكون استبانة أو مقابلة أو ملاحظة.. الخ. ويعتمد اختيار الأداة على المنهج المستخدم في الدراسة ومدى ملائمتها لتلك الأداة، كما يعتمد على معرفة الباحثان وفهمه وخبرته في استخدام أداة معينة. وهي تختلف

¹ - محمد حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، المرجع السابق، ص186.

² - المرجع نفسه، ص186.

عن المنهج وإن كانت قد تتشابه مع المنهج في جزئية معينة. فالأداة هي الوسيلة التي تخرج البيانات من مجتمع الدراسة ولا يفضل استخدام أكثر من أداة إلا إذا كانت الدراسة منهجية أي متخصصة في المنهج العلمي¹

تعتبر الاستمارة مجموعة من الأسئلة التي مفادها الحصول على المعلومات، وآراء تخص الظاهرة المدروسة والتي يتم اعتمادها كأهم وسيلة لجمع البيانات وأسئلتها جاءت منطلقاً من الأسئلة الفرعية للبحث الذي يمكننا من معرفة مدى صحة الأسئلة، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، تكونت الاستمارة من أسئلة مفتوحة أخرى مغلقة وقد مرّت بعدة مراحل حتى تم إنجازها. تم الاعتماد على الأسئلة الفرعية والتي تعتبر مرتكزات يعتمد عليها في صياغة أسئلة الاستمارة ثم مناقشتها مع الأستاذ المشرف وتعديلها وتصحيحها.

إذ احتوت الاستمارة على 4 محاور موزعون على النحو التالي:

- **المحور الأول:** ويتمثل في البيانات السوسيوديمغرافية للمبحوثين يتكون من 5 أسئلة مختلفة.
- **المحور الثاني:** يتمثل في ما طبيعة الأداء الوظيفي في مؤسسة بدري عبد الحفيظ بتبسة ويتكون هذا المحور من 4 أسئلة.
- **المحور الثالث:** يتمثل في مساهمة الأداء الوظيفي باتخاذ القرار بالمؤسسة ويتكون هذا المحور من 4 أسئلة.
- **المحور الرابع:** يتمثل في الصعوبات التي تواجه الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل متوسطة بدري عبد الحفيظ ويتكون هذا المحور من 4 أسئلة.

¹ - محمد حسين الوادي، علي الفلاح الزعبي، المرجع السابق، ص 205.

7- مجالات الدراسة: لهذه الدراسة ثلاثة مجالات تتمثل في:

7-1- المجال الجغرافي: هو الموقع والحيز الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة، ويشمل الأفراد

الموجودين في محيطه، حيث طبقنا دراستنا في متوسطة بدري عبد الحفيظ المتواجدة بحي الزيتون ولاية تبسة، تبلغ

مساحتها الإجمالية 5000 م، وتعتمد هذه المؤسسة على نظام خارجي، تم إنشاء هذه المؤسسة سنة 1981م

- الوضعية الهيكلية والمادية للمؤسسة: تتكون من:

- حجرات عادية: (02) - ورشات (02) - مخابر علمية (02) - مخبر إعلام ألي (01)

- مكاتب إدارية (06) - الأرشيف (01) - الساحة (500 م) - السكنات الوظيفية (04)

- مدرج (01) - مكتبة (01)

- أنواع الرياضة الممارسة داخل المؤسسة: ونجد فيها:

- رمي الجمة - القفز أو الوثب - العدو القصير - كرة السمة - كرة الطائرة - كرة اليد.

7-2- المجال البشري: يقصد به الأفراد الذين ستجرى عليهم الدراسة الميدانية، وهو المجتمع

الأصلي للبحث، الذين يتضمن العاملين بالمتوسطة المذكورة سابقا.

7-3- المجال الزمني: يتمثل في الفترة الزمنية التي يتم فيها إجراء البحث، ويشمل ذلك الفترة التي

استغرقتها الدراسة بين الجانب المنهجي، النظري، ميداني.

8- مجتمع الدراسة والعينة:

8-1- مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة، والتي يراد منها الحصول على بيانات"¹، فمجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث²، ولذا على الباحث أن يحدد مجتمع البحث تحديدا دقيقا، حيث ينبغي أن يكون مجتمع البحث هو نفسه الذي نختار منه عينة الدراسة، فالمجتمع يشمل جميع الأفراد أو العناصر أو الأشياء الذين لهم خصائص واحدة التي يمكن ملاحظتها³، وللتعرف على دور الأداء الوظيفي في تفعيل اتخاذ القرار فقد شمل مجتمع الدراسة الأصلي كل موظفي متوسطة بدري عبد الحفيظ، والذين يبلغ عددهم 52 موظف موزعين على فئات مهنية مختلفة.

8-2- عينة الدراسة:

يتميز مجتمع دراستنا الحالي بخصائص التحرير والتعريف الواضح.. فهو يتكون من 52 موظف موزعين على فئات مهنية مختلفة... وعليه سنعمد إلى استخدام الحصر الشامل باعتبار انه أوفق لتعميم النتائج.

فالحصر الشامل هو جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء. ومن أمثلة الحصر الشامل: التعداد العام للسكان -التعداد العام الزراعي -وفي مجالات أخرى كالصناعة والتجارة يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات

¹- رحيم يونس كرو العزاوي، المرجع السابق، ص 161.

²- إبراهيم محمد التركي، دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 100.

³- يوسف لازم كماش، البحث العلمي "مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية"، دار الدجلة، عمان، ص145.

شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما:

- نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع

- كذلك عندما يجهل الباحث طبيعة المجتمع خاصة إذا لم تنفذ عنه بحوث في السابق

- عندما لا نستطيع أخذ عينة عشوائية تمثل المجتمع¹

- و الحصر الشامل : (Complete Census) وهو جمع البيانات من جميع المفردات المشمولة

بالبحث وهذه الطريقة تعطي بيانات متكاملة ونتائج دقيقة إلا أنها تحتاج الى جهد ووقت ومال كثير ،

وهي تستخدم في حالة التعدادات السكانية وفي الأبحاث ذات الفترات المتباعدة ولا تستخدم في المجتمعات

غير المحددة².

¹ - احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005، ص 185.

² - <http://www.uobabylon.edu.iq> تاريخ الإطلاع 2020/04/28 على الساعة 15:32.



الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

تمهيد

1- الخصائص العامة لاتخاذ القرار .

2- دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار .

3- المشاركة في عملية اتخاذ القرار .

4- أنواع القرارات .

5- نظريات اتخاذ القرار .

6- معوقات عملية اتخاذ القرارات .

7- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات .

خلاصة

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، بالمنتجات التي تسعى المؤسسة بمختلف توجيهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصحية بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجازه فإنه يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أداءهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل بسط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

1- أهمية الأداء الوظيفي:

- يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه يتوقف على أداء العاملين فيه، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهماتهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة، بسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماما خاصة من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بالنقل والترقية.

- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة، فإن

العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.¹

2- نظريات الأداء الوظيفي:

- إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين

إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، ونستعرض

¹- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.ص.

لبعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين وإن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

1-2- نظرية الإدارة العلمية:

- يعتبر فريدريك تايلور (TAYLOR1856) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج أو الناتج اليومي، المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج كما أشار إلى ذلك كل من (العديلي1995) و(بدر1982) وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، واعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال مواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الإنتاجية.

2-2- نظرية التقسيم الإداري:

- يعتبر هنري فايول من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات، وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية ونقص التكاليف، كما تؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حيث تتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة لعملية التفويض وقد وجد فايول fayol أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن ينقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات

فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية، وقد اهتم

كذلك في دراسته بالأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمس عناصر وهي¹:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، كما صاغ أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل

إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه

المبادئ هي:

- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب

مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة -

الاستقرار الوظيفي - العمل بروح الفريق.

2-3 - النظرية البيروقراطية:

- تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر 1864 weber حيث تعد نظريته

الخاصة بهياكل السلطة، من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب

توزيع السلطة داخل تلك المؤسسات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي تجيب عن

أسئلة مثل توضيح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء

الأعمال وفقاً للتعليمات التي تصدر إليهم؟ وبين الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن

يدفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدر من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم

كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تصدر من خلال المراكز الموجودة داخل تلك المؤسسات، بحيث يقبل

الأفراد العاملين بها طواعية على تنفيذها.²

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 104.

² - المرجع نفسه، ص 105.

2-4- نظرية العدالة:

- تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز 1963 على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويشير العامل من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها العامل بالمكافآت والحوافز التي يتحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء المهني حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب و الاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادي فيما بينهم¹.

3- عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي:

3-1- عناصر الأداء الوظيفي:

- عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز من هنا ثلاثة عناصر للأداء الوظيفي هي:

- **الموظف:** بما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** بما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

¹- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.ص

- **الموقف:** بما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

3-2- أبعاد الأداء الوظيفي:

- بعد تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما البعض الآخر يضع في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد في ما يلي²:

* البعد التنظيمي للأداء الوظيفي:

- نقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية الاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمي.

* البعد الاجتماعي للأداء الوظيفي:

- يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في

¹ - ماريون امي هايز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 1984، ص 273.

² - مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 22.

كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي في مواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ضغوطات.... الخ)¹.

4- مكونات ومحددات الأداء الوظيفي:

4-1- مكونات الأداء الوظيفي:

- يتكون مفهوم الأداء الوظيفي من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة لذلك فإنه من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي²:

• الفعالية:

- ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية إلى أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معيار درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة ومفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو فنسنت (vincent2009) بأنها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من وولكر وروبر حسب ما أورد إمبايل

¹ - مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص. 22.23.

² - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارية السعودية، 1993، ص 161.

بأنها" قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصصها في السوق مقارنة بالمنافسة .

وهكذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة...الخ، ونستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة ، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين، الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما الثانية فتعتمد على النسبية بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق الأهداف¹.

• الكفاءة:

- لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محددات الكفاءة حيث يتقاطع مع عدة مفاهيم

كالإنتاجية، المردودية، الامثلية.

ونستعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة، فقد عرفها كل من ولسر وروكيرشن بأنها قدرة المؤسسة

ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلان والمخرجات وتقاس من خلال فهي القدرة على القيام

بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف أن

الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل، كما تعرف الكفاءة

¹ - ناصر محمد العديلي، المرجع السابق، ص 161.

على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"

ومن هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح - مقابل تدني التكاليف)، وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤ إذا تطلبت استعمال كمية كبيرة من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المخرجات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها.... الخ

- نستنتج من التعريفات التي أوردناها سابقا أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات¹.

4-2- محددات الأداء الوظيفي:

- جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا ومحددات الأداء هي:

¹ - إبراهيم محمد محاسنة، المرجع السابق ، ص. ص 109.111.

أ/ الدافعية الفردية: يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ب/ مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة أو

القسم أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

ج/ القدرة على أداء العمل المطلوب: يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له¹

وهناك عوامل أخرى تنتج عن تفاعل الموظف مع الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب وهي:

* ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف

* الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف

* القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف

* ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.²

5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تتأثر العوامل التي تحدد الأداء بالموظف (أي القدرات والخبرة السابقة) وممارسات الموارد

البشرية H.R وبيئة العمل بحيث من المحتمل أن تكون المعرفة الصريحة مشكلة كبيرة لأنه عندما يتم

التعرف على نقص المعرفة وتحديده، فيكون لدى الموظفين فرص عديدة لملأ الفجوة، رغم هذا ربما

بمشكلات الأداء بأكثر بالمعرفة الإجرائية.

¹ - عصمت سليم الغزالية، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 51.

² - فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 46.

بالنسبة للمعرفة الإجرائية ربما تكون لدى الموظفين بالفعل المعرفة بأداء مهمة معينة لكن ربما لا يكون لديهم المهارة للقيام بسبب نقص المعرفة للممارسة بالنسبة للدافع، فإن مؤشرات العجز ربما تكون قد سبب (أعراض للنجاة) التي تشتمل على صيانة مشاعر الموظفين المتعلقة بالإحباط، الاستياء، والغضب، وربما يكون لهذه المشاعر تأثيرات سلبية قوية على الدافع، وربما يبذل الموظفون حداً أدنى للطاقة بأعمالهم لهذا هناك ثلاث خصائص فريدة تحدد الأداء والمعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية والدافع بالإضافة لذلك يمكن أن تؤثر ممارسات الموارد البشرية وبيئة العمل على الأداء عند التعامل مع مشكلات الأداء، يحتاج المديرون أولاً لتحديد أي من هذه العوامل تتعلق بالأداء وبعد ذلك مساعدة الموظف على تحسين أدائه.¹

6- أسباب ومظاهر ضعف الأداء:

6-1- أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف التحفيز

- ضعف في المعرفة والمهارات

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع والمحيط.²

6-2- مظاهر ضعف الأداء:

¹ - هارمان أتينيس، إدارة الأداء، ترجمة د سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان، 2011، ص 115.

² - مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص.ص 67.68.

- يمكن إبراز وملاحظة ضعف الأداء من مظاهر تظهر في المؤسسة والعاملين من خلال النقاط

التالية:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود رغبة في النمو والتطور الوظيفي.¹

- 7- تقييم الأداء :

7-1- مفهومه:

- ينظر إلى تقييم الأداء كونه على العمليات والدراسات التي ترمي بتحديد مستوى العلاقة التي تربط

بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات

¹ - مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 69.

زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة¹

ويمكن تعريفه أيضا أنه عملية التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جراءة الأداء و اتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.²

كما يعرف أيضا بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة وهي سنة في الغالب.

ونلخص مما سبق أن تقييم الأداء يعني مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة أو المؤسسة من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية والإنتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية والخدماتية... الخ، خلال فترة زمنية محددة ومهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان مدى قدرتها ففي تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم.³

¹ - مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 31.

² - علي السلمي، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 159.

³ - مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 31.

7-2- أهمية تقييم الأداء :

- تقييم الأداء ليس هو النهاية بذاتها إنما هو مطلوب لتقديم المعلومات الضرورية لإعداد التوصيات الإدارية الملائمة، وإجراء مناقشات التغذية الراجعة المفيدة للعاملين ويحدد المواقع التي تتطلب إجراء تعديل أو تحسين في الأداء، ويوفر التقييم سجلات مكتوبة تعزز أي إجراء قد يتخذ للتطوير ويوفر التقييم سجلات مكتوبة تعزز أي إجراء قد يتخذ للتطوير والتميز بين العاملين.

وتستفيد المنظمات في مجالين هما: اتخاذ القرارات وتأكيد ملائمة هذه القرارات، كما يستفيد العاملون من ذلك بطريقتين هما: إيجاد القاعدة لتغذية مرتدة موضوعية والعمل دون تجاهل الأفراد.

- كما يحظى موضوع التقييم المؤسسي باهتمام خاص قد يتعدى مهمة تنفيذ البرامج، والسبب هو الرغبة في معرفة مدى نجاح البرامج الحكومية وبرامج المنظمات في تحقيق أهدافها، وتستعمل وسائل التقييم المتطورة بدلاً من الوسائل التقليدية وتتخذ القرارات و تصنع القرارات الجديدة وتبدأ الدورة بتكرار نفسها والتقييم يصبح الوظيفة الأساسية لمساعدة الإداريين أو منفي البرامج كي يخططوا ويعملوا نشاطاتهم بهدف تحقيق العمل المطلوب¹.

كما تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات على مستوى كل من المنظمة المدير والفرد الموظف

التنفيذي:

• أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتموظف الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه

المنظمة.

¹ - محمد قذري حسن، إدراج الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015، ص.ص - 169.167.

- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ونتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

• أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

• أهميتها على مستوى الموظفين:

- تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.¹

7-3- أهداف تقييم الأداء:

- تقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية. كما يراعي شقين أساسيين هما: مبدأ كفاءة الفرد في أداء العمل وصفاته الشخصية مثل المبادأة وإمكانية الاعتماد عليه،

¹ - حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة، عمان، 2008، ص08.

لذلك فإن نظام تقييم الأداء يحقق فوائد وأهداف عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم ومن أهم هذه الأهداف:

- توفير معلومات هامة في مستوى أداء العاملين، تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري، وبذلك فإن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشداً أو موجهاً لعدد برامج التطوير الإداري.

- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد وغير المستغلة في عملهم الحالي ويمكن أن يكون ذلك مدخلاً لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل للإفادة من هذه الطاقات والقرارات البشرية غير المستغلة.

- الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات

- معاونة الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين، والعمل على تقويتها.

- تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي اتبعت لإتمامها إلى جانب عمليات التعيين، حيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية وشعور العاملين، بأن مختلف أساليب وسياسات التوظيف تؤسس هي قواعد موضوعية وعادلة جوهرها الكفاءة الوظيفية.

- استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين فالرؤساء ملزمون بوضع تقديرات عن أداء مرؤوسيه، ووضع هذه التقديرات يتطلب من الرؤساء متابعة ومراقبة نشاط وأداء مرؤوسيهم بصفة مستمرة.

- إشعار العاملين بالمسؤولية، فهم طالما يدركون أن نتائج أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وكذا سلوكهم

الوظيفي سيكون موضع تقييم من الرؤساء¹.

¹- محمد قذري حسن، المرجع السابق، ص.ص.257.259.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف خاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه عناصره، معاييرها، وأهم العوامل التي تؤثر على أداء الفرد. كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء التي يوصى القيام بإجراءاتها للمتخصصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه لأنها عملية تقيس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى مستويات عالية.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

تمهيد:

إن اتخاذ القرارات هو عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة. وحيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها. فاتخاذ القرارات إذن ليست وظيفة في ذاتها، نما وسيلة القائد الإداري في القيام بوظائف الإدارة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى: تعريف اتخاذ القرار، أنواعه، نظرياته والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

1- الخصائص العامة لاتخاذ القرارات الإدارية: من أهم خصائص اتخاذ القرارات الإدارية ما يلي:

- يعتبر اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

- تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقاً لها في مواجهة

المشكلات الإدارية التي تعترض المؤسسة، وفنية تحتاج إلى تدريب وخبرة و إلى مهارات عملية فنية عالية في الاتصال والاختراع والتنظيم والتحليل وتقويم المعلومات من أجل استخلاص النتائج.

- عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساساً من خلال

السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات واتجاهات وأفكار وقدرات ومهارات.

- تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومتراصة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات

متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار

- إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بشخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول أو

اتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في صنع اتخاذ القرار الإداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.

- إن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الإدارية متعددة ومتنوعة

تشمل جوانب الإدارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقويم¹.

¹ - شمس الدين، عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق، 2005، ص 42.

2- دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات، فإن جودة القرارات وفعاليتها التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، وتعرف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار، حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار فإن أنظمة المعلومات الإدارية هي الوسيلة التي تعمل على توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وتوصيلها في الإدارة المعنية وبدونها يصعب على المدير متخذ القرار أن يتخذ قرارات سليمة وفعالة، فكلما قصرت قنوات الاتصال قلت نسبة التحريف للمعلومات وبهذا فإن ضيق المسافة بين مركز المعلومات وبين المدير متخذ القرار تعمل على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار¹.

4- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات:

تعرف المشاركة بأنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها، فالمشاركة هي إسهام المرؤوسين في صنع القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرار

- ظهر اتجاهان عند كتاب الإدارة العملية المشاركة وهما:

¹ - نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، 2013-2014، ص 12.

• الاتجاه التقليدي:

- يرى أنصار هذا الاتجاه أن عملية المشاركة ترتبط بنوعية القرار المراد اتخاذه في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الإستراتيجية تقتصر عملية اتخاذها على القيادات العليا، في حين تترك عملية صنع القرارات الروتينية والعادية على المستويات الأخرى وهذا يعني أن المشاركة في صنع القرارات تعتمد على أهمية القرارات نفسها.

• الاتجاه الحديث:

- يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في صنع القرارات تستلزم استخدام الأساليب الجماعية في صنعها، ويتطلب ذلك فسخ المجال أمام المستويات المختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة في صنع القرارات بالإضافة إلى مشاركة الجهات التي يعينها القرارات خارج المنظمة، ويقيم أنصار هذا الاتجاه المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة بحيث يسعى الرئيس إلى إشراك كل من يعينهم أمر القرارات، إلا أن هناك عدة عوامل تتوقف عليها إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية من الناحية العلمية من أهمها: نوعية القرارات المراد صنعها ومدى أهميتها، بالإضافة لعامل الوقت والتكلفة لأن تحقيق المشاركة الفعالة يتطلب مزيد من الوقت والمال والجهد، هذا فضلا عما يتعرض له صنع القرارات من ضغوطات ومدى ما تحدثه هذه الضغوطات من آثار نفسية سيئة. إلا أنه من الملاحظ أن معظم المديرين يميلون إلى الإنفراد في اتخاذ القرارات بالرغم من أنهم يحاولون في بعض الأحيان إضفاء الصيغة الجماعية على صنع القرارات¹

¹ - نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، المرجع السابق، ص 13.

4- أنواع القرارات:

تكتسب دراسة أنواع القرارات أهمية خاصة نظرا لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها، وكذلك تحديد وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار التي تترتب عليها. كما أن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابغة من طبيعة عملية اتخاذ القرار وتعدد جوانبها. وتوصلت الدراسات التي قام بها علماء الإدارة إلى عدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية تقوم على معايير متعددة ومتباينة، إلا أن هذه التصنيفات لا تمثل جميع أنواع القرارات الإدارية. بالرغم من تعدد التصنيفات فالتصنيفات الأكثر شيوعا هي¹:

4-1- طبقا لإمكانية برمجتها :

- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محدد، أو أساليب إحصائية، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية، وهذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة العليا.
- **القرارات غير المبرمجة :** وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا تشمل حالة من عدم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات

¹ - خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2006-2007، ص 61.

غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات ويمكننا القول بأن القرارات غير المبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وقرارات إبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهدا أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها. وتجدر الإشارة هنا أن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية جدا¹

4-2- وفقا لأهميتها:

- حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع من الق القرارات، قرارات إستراتيجية وقرارات تنظيمية وقرارات تنفيذية.

• **القرارات الإستراتيجية:** هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، ما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد مالية واقتصادية واجتماعية. ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا.

• **القرارات التنظيمية أو التكتيكية:** هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين الموظفين، أو تقسيم العمل أو

¹ - ياغي، محمد عبد الفتاح، إتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 63.

تفويض الصلاحيات. كما أن هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كان مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

- **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدى فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتتكرر باستمرار.¹

4-3- وفقاً لظروف صناعتها:

- تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدداً من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:
- **القرارات تحت ظروف التأكد الكامل:** كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.
- **القرارات تحت ظروف المخاطرة:** يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ هذا القرار هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

¹ - ياغي، محمد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 64.

- القرارات تحت ظروف عدم التأكد الكامل: يتخذ على أساس من غموض كامل حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها تكون غير مؤكدة، ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي مما يؤدي إلى كارثة¹.

4-4- وفقاً لطريقة اتخاذها: و تصنف لقرارات فردية وقرارات جماعية:

- قرارات فردية: قرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاوره أو مشاركة الآخرين، تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار.
- القرارات الجماعية: تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاوره والتفاعلية في اتخاذ القرار، هذا النمط من القرارات يساهم في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة.

4-5- وفقاً لأساليب اتخاذها: تصنف لنوعين قرارات كيفية (وصفية) ، وقرارات كمية (معيارية)

- القرارات الكيفية: يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجاربه ودراساته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراكات واتجاهات المدير التي يتخذها.
- يفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينهما، وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل. إلا أن اعتماد متخذ القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدلاً من الحل المثالي.

¹ - نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، المرجع السابق، ص 14 .

- **القرارات الكمية:** هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على القرار الذي يؤدي لزيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، والاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل¹.

4-6- وفقاً للنمط القيادي لمتخذها: بناء على هذا المعيار تقسم القرارات إلى:

- **قرارات ديمقراطية:** يعرض المدير علي مرؤوسيه المشاركة في عملية صنع القرار.
- **قرارات توسلية:** يقوم المدير بتفويض سلطته لمرؤوسيه، ويتنازل عن حقه في صنع القرار.
- **قرارات أوتقراطية:** يحتكر فيها المدير كافة السلطات ويمتنع عن تفويض السلطة كما لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

4-7- وفقاً لطريقة إيصالها للعاملين: بناء على هذا المعيار تنقسم القرارات إلى:

- **قرارات مكتوبة:** يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.
- **قرارات شفوية:** يلقيها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل.

4-8- وفقاً لمؤشر الزمن: من حيث المدة التي يغطيها القرار:

- **قصيرة المدى (تكتيكية):** وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح بين أصغر وحدة زمنية.

¹- خلاصي مراد، المرجع السابق، ص 63.

- متوسطة المدى: وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً تتراوح بين عام وخمسة أعوام.
- طويلة المدى (إستراتيجية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل إلى خمسة عشر عاماً¹.

5- نظريات اتخاذ القرارات:

- تهدف نظريات اتخاذ القرارات لتحديد الطرق المثلى لاتخاذ القرارات لمساعدة الفرد على اختيار طريقة العمل التي تحقق أعلى فائدة وبأقل تكلفة. كما تهدف أيضاً إلى وضع الأسس الإحصائية والاحتمالية التي تسهم في اتخاذ قرار ملائم وفيما يلي عرض لهذه النظريات.

5-1- نظرية النموذج العقلاني المثالي: ومن أهم روادها: ماكس فيبر، هنري فايول، وتايلور.

- أفادت هذه النظريات بفكرة القرار الرشيد أو العقلاني دون الأخذ بالاعتبار العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد على اتخاذ قرار رشيد. إن على متخذ القرار أن يسعى للوصول إلى الحلول المثلى التي تحقق له أكبر منفعة على اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة. إن على متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف على المشكلة وتحديد جميع البدائل ثم التعرف على جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج وصولاً إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى فائدة ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي. يتضح بأن هذه النظرية أهملت أهمية القيود والمؤثرات البيئية

¹ - خلاصي مراد، المرجع السابق، ص. 63، ص. 64.

المحيطة، فلم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم مقدرته على احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة، كما أنها أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات¹.

5-2- النظرية المثالية الجزئية لسايمون (الرشد المحدود)

- يطلق سايمون مصطلح المثالية الجزئية على مستوى المثالية غير الكاملة والذي يتحقق عند مستوى معقول ومقبول من الرشد الإداري ويطلق عليه المستوى المرضي. المستوى المرضي من الرشد فهو الذي يتحقق عندما تتم عملية اتخاذ القرارات عند مستوى أقل من المستوى الأمثل يتلاءم مع الظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة، والتي قد لا تكون مثالية هي أيضا. ويتحتم في حالة المثالية الجزئية أن يحدد متخذ القرار المستوى المرضي من النتائج قبل أن يبدأ عملية اتخاذ القرار ويستمر في العملية وفي تحديد البدائل واختيارها حتى يصل تدريجيا إلى القرار الذي يصل به إلى المستوى المقبول. ثم يتوقف بعد ذلك حتى ولو كان هناك احتمال للتوصل إلى الوضع المثالي وتحقيق الرشد الكامل، والسبب في ذلك يعود إلى عدة أسباب أهمها:

- أن الواقع يتضمن معلومات غير كاملة، وأن تكاليف الحصول على معلومات كاملة قد يؤدي للوصول للحد الأعلى من التكاليف والجهد والوقت .

- وجود ضغط من العامل الزمني.

- أن القرار تتدخل فيه عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية قد لا تكون مثالية دائما.

5-3- النظرية التراكمية المتدرجة:

¹ - الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات - سطيف كلية العموم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص 72.

- مؤسسها لندبلوم الذي وجه انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي، يري لندبلوم أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والذي يفترض العقلانية الكاملة في المدير متخذ القرار، هو أسلوب غير واقعي.

وتصور لندبلوم للأسس التي يقوم عليها المدخل التدريجي الذي يركز على إستراتيجية محدودة قدرات المدير متخذ القرارات المعرفية والذهنية والفكرية. فما دام المدير متخذ القرار محدودا في تفكيره فهو غير قادر على أن يلم بجميع البدائل لاختيار البديل الأمثل، وبهذا فهو غير قادر على وضع الخطط المتكاملة التي تحتوي على جميع العناصر والمتغيرات التي تدخل مباشرة في عملية اتخاذ القرار كثيرا وأن يجعل إجراءات اتخاذ القرارات أقرب ما تكون إلى الكمال أو الفعالية. ذلك لأن تلك الصعوبات مع وجود نموذج قرارات تحليلي مثالي يجعل المدير متخذ القرار ينظر للمشكلة نظرة جزئية ويركز على هدف واحد أو هدفين من بين أهداف كثيرة. ثم يحدد البدائل المتعلقة بهذه الأهداف القليلة معتمدا تماما على خبراته السابقة وحكمته العلمية القليلة لتنبؤ النتائج القليلة المماثلة في المستقبل¹

5-4- نظرية المسح المختلط:

- ينسب هذا النموذج لاميتاي اتريني، يري أن نمودجه يتضمن المبادئ الرئيسية التي يركز عليها كل من النموذج العقلاني الذي يهتم بالتفاصيل، والنموذج التدريجي الذي يهتم بالأمور البارزة الهامة ويتجاهل التفاصيل. من خلال هذا المفهوم العام، فإن النموذج المختلط يمثل نموذجا جديدا لاتخاذ القرارات حيث يجمع بين النموذجين لينهج منها وسطيا. فهو يتجنب لا معقولية النموذج العقلاني وعشوائية النموذج التدريجي لأن المدير متخذ القرار الذي يستخدم نموذج المسح المختلط يهتم ببعض البدائل وليس جميعها كما في النموذج التدريجي، ثم يأخذ بديلين أو أكثر ويدرسها بشكل تفصيلي كما هو في النموذج العقلاني بالإضافة إلى أنه باستطاعة المدير متخذ القرار تقييم البدائل وترتيبها منطقيا من

¹ - الطيب الوافي، المرجع السابق، ص 73.

حيث الفعالية. فإن نموذج المسح المختلط وسطي يخلط بين النموذجين، فتارة تكون نسبة العقلانية أكبر من العشوائية وتارة أخرى تكون نسبة العشوائية أكبر من العقلانية. ويقول اتزيوني إن هذه الصفة تعطي نموذج المسح المختلط المرونة في مراجعة القرار في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار كما أنها تعمل على تصحيح الانحرافات التي تحدث في المنظمة¹.

6- معوقات عملية اتخاذ القرارات: ومن أهم هذه العوائق

6-1- قلة البيانات والمعلومات: البيانات والمعلومات والإحصاءات شرط أساسي من الشروط التي

ينبغي توافرها لمُتخذ القرارات، ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها:

- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا.
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت.
- أن يكون هناك عيوباً في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات².

6-2- التردد (عدم الحسم): يُعتبر التردد من المعوقات التي تواجه صانعي القرارات وكثيراً ما يُعرقل

اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويُقصد بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلي:

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.

¹ - أحمد نوري النعيمي، عملية صنع القرار في السياسة الخارجية الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجاً، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 28.

² - زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق، دراسة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص علم النفس التربوي، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم علم النفس، 2014-2015، ص 79.

- عدم المقدرة على تحديد النتائج المُتوقعة من البدائل.

- عدم وضوح السلطات والمسئوليات ومُمارستها على وجه غير مُرض.

- الضغوط والالتزامات غير المقبولة، كالأذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

6-3- ضعف الثقة المتبادلة: يُعتبر ضعف الثقة والوفاق بين المُديرين والمرؤوسين من الأسباب

التي لا تُشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها، وإذا أُصدرت فإنها تكون في إطار مُشوه يسلبها فاعليتها، ولا يُحقق النتائج المرجوة فيها.

6-4- وقت القرار: كثيرا ما تُفرض ضغوط على مدير الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت

تحول دون إجراءات الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري، ممّا يجعل القرار غير سليم ولا يُحقق الهدف منه.

6-5- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار: لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج

الأساسية المُرتبطة بالسلوك البشري، والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المُختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المُختلفة، وهناك تفاعل بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه، وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري المُتميز للمُديرين واتخاذهم القرار، فهناك المُدير الجريء الذي يقبل المُخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل والمدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود.

6-6- عدم المُشاركة في اتخاذ القرار: المشاركة في الإدارة تعبير عن ديمقراطية هذه الإدارة، ولكن

نتيجة لاختلاف المديرين في الجوانب النفسية والشخصية، فإنهم يختلفون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة

الجماعية، فهناك من يُشجع المشاركة ومن يرفض هذا المبدأ ومن يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى . وبصفة عامة يمكن القول أن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها¹.

7- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: من أهم هذه العوامل نجد:

7-1- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع

حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

7-2- المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي

تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

7-3- الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار

النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

7-4- العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي

والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

7-5- البيئة الخارجية: باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي،

ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية

والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية

¹ - زينة المنصور، المرجع السابق، ص 80.

والعادات الاجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة¹.

¹ - غالب عبد المعطي الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 32.

خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحضى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي التي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول للأهداف نما بتوفير مجموعة من العوامل ومن أهمها هو المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة إنما يكون وفقا لمراحل ودراسات يقوم بها قبل فترة زمنية معينة، وأيضا القرار ليس صنفا واحدا فنجد له العديد من الأشكال والأصناف منها مثال: قرارات مبرمجة... الخ. وتتعد أيضا أساليب اتخاذ القرار، ومن هنا نستخلص أن القرار ليس أمرا سهلا يستهان به بل هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية والتحليلية

هـ===== الفصل الثالث :=====هـ

هـ===== الدراسة الميدانية والتحليلية =====هـ

1- نتائج عامة متوقعة.

2- التوصيات والاقتراحات.

3- الصعوبات المصادفة.

1- نتائج عامة متوقعة:

- ❖ بينت الدراسة إلى أن تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة متوسط عموماً.
- ❖ تشير الدراسة أن بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تقديم أداء جيد.
- ❖ أكدت الدراسة أن عملية تقييم أدائك داخل المؤسسة تتم على أساس الخبرة المهنية ونوعية العمل.
- ❖ كشفت الدراسة أن الأداء الوظيفي يستخدم في تحقيق فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- ❖ بينت الدراسة أن رفع وتحسين الأداء الوظيفي يؤثر في اتخاذ القرار بشكل إيجابي للوصول إلى قرارات صائبة ورشيده وذالك من خلال التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى.
- ❖ تؤثر الحوافز في العمل على اتخاذ القرار وفاعلية الأداء في المؤسسة.
- ❖ كشفت الدراسة انه من بين الصعوبات التي تؤثر على الموظفين تقنيا وتقلل من أدائهم الوظيفي هو غياب التشاور مع المسؤولين و انعدام الاستقلالية في العمل.
- ❖ تبين لنا أن المؤسسة أثناء أداء مهامها تواجه معوقات تعوقها في اتخاذ القرار ومنها معوقات إدارية، تكنولوجية، غموض الأهداف البيروقراطية، وقلة توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

2- التوصيات والاقتراحات:

- ارتأينا أن نختم موضوع دراستنا ببعض الاقتراحات والتوصيات التي نأمل أن تطبق وتتخذ بعين الاعتبار ومن أهمها:

- ❖ فتح المجال للإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ❖ تسهيل عملية تبادل المعلومات ومشاركتها لاختيار أحسن البدائل والوصول إلى الأهداف المرجوة.
- ❖ وضع خطة واضحة المعالم في المؤسسة كفيلة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.
- ❖ مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- ❖ وضوح الأهداف وتقييم النتائج.

3- الصعوبات المصادفة:

- كانت هناك بعض الصعوبات التي صادفتني في انجاز هذه المذكرة وخاصة منها الجانب التطبيقي مما جعلني أقوم بوضع نتائج عامة متوقعة..وتوصيات واقتراحات.وهذا راجع للأسباب الآتية:
- ❖ وباء كورونا covid 19 الذي اجتاح كل دول العالم وبسببه تم إغلاق كل المؤسسات التربوية خوفا من انتشار هذا الوباء...
- ❖ جاء هذا الوباء في الفترة نفسها التي حدد فيها تاريخ إجراء التريص الميداني مما جعل التواصل مع العينة الخاصة بدراستي أمر شبه مستحيل...
- ❖ القرارات التي جاءت صارمة من رئيس الجمهورية حول الحجر الصحي والتباعد واتخاذ المسافات الوقائية. حرصا منه على سلامتنا فكل هذه الإجراءات صعبت من مزاوله العمل وانجاز الجزء التطبيقي...
- ❖ استحالة التواصل مع مديرة المؤسسة كونها ليست مقيمة في ولاية تبسة والتي هي بدورها لم تستطع القدوم إلى الولاية بسبب منع التنقل بين الولايات بسبب هذا الوباء..

خاتمة

خاتمة:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، فهو يعتمد على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم، وإلا كان القرار لاعقلاني وغير رشيد، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها: إحساس العامل بأهميته لمؤسسته، توطيد الثقة بين العمال والمؤسسة، تطوير فكر العمال وتنميته وتعيدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة وتحمل العواقب والأزمات، لأن عدم رضا العامل داخل المنظمة قد يؤثر على استمرارها خاصة عندما تصبح علاقته بمؤسسته مادية لا أكثر، كما هو الحال في متوسط بدري عبد الحفيظ - تيسة- عند اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في اتخاذ قراراتها مع ذلك فهي لم تؤثر على رضاهم عن الأداء سواء كانوا متخذين أو منفذين، و لكن إذا تم توفير جو من العالقات الإنسانية وتوفير روح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من رؤوسهم سيعزز الروابط بينهم و يجعلهم يعملون دون ملل أو تذمر، فتوفر الثقة وحب العمل سيزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع:

المعاجم:

1- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة

الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011

2- جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد السادس، بيروت (لبنان)، 1997.

3- المنجد في اللغة العربية، ط2، بيروت، دار المشرق، 2001.

4- فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية (انجليزي-فرنسي-عربي)، أكاديمية، بيروت (لبنان)،

2001.

الكتب:

1- إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

2- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2008.

3- هارمان أتينييس، إدارة الأداء، ترجمة د سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، الأردن، 2011.

4- إبراهيم محمد التركي، دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر،

الإسكندرية، 2003.

- 5- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005.
- 6- أحمد سمير، مدخل لإدارة الأعمال، دار النهضة، مصر، 1984.
- 7- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 8- أحمد نوري النعيمي، عملية صنع القرار في السياسة الخارجية الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجا، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 9- بسام مشاقبة، مناهج البحث العلمي وتحليل الخطاب، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10- بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 11- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي "مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائه"، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
- 12- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة، عمان، 2008.
- 13- شمس الدين، عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق، 2005.
- 14- عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، 2010.
- 15- عصمت سليم الغزالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- 16- علي السلمي، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 17- عبد المعطي الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 18- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19- يوسف لازم كماش، البحث العلمي "مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية"، دار الدجلة، عمان، د.س.ن.
- 20- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج 5- للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 21- ماريون امي هايز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 1984.
- 22- محمود حسين الوادي وعلي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي، مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 23- محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

- 24- محمد قدري حسن، إدراج الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.
- 25- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 26- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 27- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارية السعودية، 1993.
- 28- وليد إسماعيل السيفو وآخرون، الاقتصاد الإداري، مدخل كمي في إستراتيجية اتخاذ القرار، دار الأهلية للنشر والتوزيع، د.س.ن.
- 29- ياغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.

الرسائل الجامعية:

- 1- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2006-2007.
- 2- زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق، دراسة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص علم النفس التربوي، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم علم النفس، 2014-2015.

3- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

مجمع إسمنت الشرق الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس

فرحات -سطيف كلية العموم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.

4- نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة

على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،

قسم إدارة الأعمال، 2013-2014.

المواقع الإلكترونية:

1- <https://www.tadwiina.com/>

2-<https://hrdiscussion.com/hr49447.html>

3- <http://www.uobabylon.edu.iq=>

4-<https://fr.scribd.com/doc/24921881/>تعريف المؤسسة و- أهدافها-1- تعريف المؤسسة-يعرف-4-

A decorative frame with intricate Arabic calligraphy, featuring symmetrical scrollwork and floral motifs. The frame is black and white, with a central opening containing the text.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

استمارة استبيان حول:

دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة
دراسة ميدانية على عينة من موظفي متوسطة بدري عبد الحفيظ - تبسة-

نضع بين أيديكم انتم موظفي متوسطة بدري عبد الحفيظ هذه الاستمارة راجين منكم إفادتنا بالإجابة على الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لخدمة البحث، كما نرجو منكم أن تكون إجاباتكم موضوعية، مع العلم أنه يمكنكم التأشير على أكثر من احتمال ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم على وقتكم وتعاونكم.

إشراف الأستاذ:

• د. البار الطيب

إعداد الطالب:

• طواهرية امحمد

السنة الجامعية: 2021/2020

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

البيانات السوسيوديمغرافية:

1- النوع: ذكر أنثى

2- السن: من 25-34 سنة من 35-44 سنة من 45-54 سنة
من 55 سنة فما فوق

3- الصفة: دائم متعاقد

4- الوظيفة: أستاذ موظف إداري عامل

5- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10-14 سنة
من 15-19 سنة من 20 فأكثر

المحور الأول: ما طبيعة الأداء الوظيفي في مؤسسة بدري عبد الحفيظ بتبسة

6- كيف تقيم أدائك الوظيفي في المؤسسة؟

جيد متوسط ضعيف

7- هل أقدميتك في العمل تؤثر على أدائك الوظيفي؟

إيجابيا سلبيا

8- برأيك ماهي العوامل التي تؤثر على الدافعية للعمل؟

بيئة العمل الجيدة الترقية ثقة المدير بك وضوح المهام

المشاركة في اتخاذ القرار سياسة الأجور

.....أخرى أنكرها.....

.....

9- على أي أساي تتم عملية تقييم أدائك داخل المؤسسة؟

الخبرة المهنية نوعية العمل التعاون مع الزملاء

المحور الثاني: مساهمة الأداء الوظيفي باتخاذ القرار في المؤسسة

10- هل تعتقد أن المؤسسة ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال؟

دائماً أحياناً أبداً

11- هل يؤثر الأداء الوظيفي في عملية اتخاذ القرار؟

دائماً أحياناً أبداً

12- كيف يمكن للأداء الوظيفي أن يستخدم في تحقيق فعالية اتخاذ القرار في

المؤسسة؟

من خلال:

- التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى

- توفير مناخ ملائم للاتصال

أخرى أذكرها.....

13- عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك في قدرتك على اتخاذ القرار

وفاعليتك في أداء مهامك؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل متوسطة

بدري عبد الحفيظ

14- ماهي الصعوبات التي ترى بأنها تعيق اتخاذ القرار داخل مؤسساتكم؟

إدارية تكنولوجية اجتماعية

.....أخرى أذكرها.....

15- ماهي الصعوبات التي تؤثر عليك تقنيا وتقلل من أدائك الوظيفي؟

- غياب التشاور مع المسؤولين

- انعدام الاستقلالية في العمل

.....أخرى أذكرها.....

16- ماهي المشكلات التي تعاني منها مؤسساتكم في اتخاذ القرار؟

- المركزية الشديدة والتفويض

- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية

- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات

- التخطيط غير السليم

.....أخرى أذكرها.....

17- في رأيك ماهي اقتراحاتك من اجل فعالية اتخاذ القرار لتحسين ورفع مستوى

أدائك في العمل؟

.....

.....



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

- تستهدف هذه المذكرة التعرض لدراسة دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، إذ يعتبر الأداء الوظيفي العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء، وتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، بالإضافة إلى النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، ويعد اتخاذ القرار الركن الأساسي في المؤسسات التربوية، حيث أنه يشمل أنشطة المؤسسة، ووظائفها جميعها، وهو عملية اختيار أحد البدائل المتاحة، على أسس علمية، وموضوعية، وضمن مبادئ المؤسسة التربوية، ومعاييرها المتفق عليها. وكان الهدف لهذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الأداء الوظيفي ودوره في تفعيل اتخاذ القرار داخل متوسطة بدري عبد الحفيظ بنبسة وذلك بإتباع المنهج الوصفي كمنهج مناسب لطبيعة هذه الدراسة، من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات حيث تم توزيعها على جميع الموظفين في متوسطة بدري عبد الحفيظ بنبسة حيث يبلغ عددهم 52 موظف. لنصل في الأخير إلى نتائج توضح أن بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تقديم أداء جيد، بالإضافة إلى أن عملية تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة تتم على أساس الخبرة المهنية ونوعية العمل، كما يؤثر رفع وتحسين الأداء الوظيفي يؤثر في اتخاذ القرار بشكل ايجابي للوصول إلى القرار الصائب، وعليه يمكن القول أن الأداء الوظيفي يحقق فعالية اتخاذ القرار في متوسطة بدري عبد الحفيظ بنبسة.

- الكلمات المفتاحية: "الأداء الوظيفي، اتخاذ القرار، المؤسسة التربوية".

Abstract:

– This paper aims to examine the role of job performance in activating the decision-making process within the institution, as job performance is the process by which an individual is recognized for the performance of his tasks and capabilities to perform, the employee's implementation of his work, responsibilities and characteristics necessary to perform the work successfully, in addition to the results that the employee achieves in The organization, and decision-making is the main pillar of educational institutions, as it includes the activities of the institution, and all its functions, which is the process of choosing one of the available alternatives, on scientific, objective and within the principles of the educational institution and its agreed standards. The aim of this study was to reveal the relationship between job performance and its role in activating decision-making in Badri Abdel Hafidh medium in Tebessa, by using the descriptive approach as an appropriate approach to the nature of this study, by relying on the questionnaire as a tool to collect information and data as it was distributed to all employees in the medium Badri Abdel Hafidh, Tebessa, with a staff of 52. Finally, we will reach results that show that the work environment and participation in decision-making helps to provide good performance, in addition to that the process of evaluating the performance of employees within the institution is carried out on the basis of professional experience and the quality of work. The right decision, and accordingly it can be said that the job performance achieves the effectiveness of decision-making in the Badri Abdel Hafidh medium in Tebessa.

– **Key words:** job performance, decision-making, educational institution, medium Badri Abdul Hafidh.

ملخص الدراسة:

- تستهدف هذه المذكرة التعرض لدراسة دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، إذ يعتبر الأداء الوظيفي العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء، وتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، بالإضافة إلى النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، ويعد اتخاذ القرار الركن الأساسي في المؤسسات التربوية، حيث أنه يشمل أنشطة المؤسسة، ووظائفها جميعها، وهو عملية اختيار أحد البدائل المتاحة، على أسس علمية، وموضوعية، وضمن مبادئ المؤسسة التربوية، ومعاييرها المتفق عليها. وكان الهدف لهذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الأداء الوظيفي ودوره في تفعيل اتخاذ القرار داخل متوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة وذلك بإتباع المنهج الوصفي كمنهج مناسب لطبيعة هذه الدراسة، من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات حيث تم توزيعها على جميع الموظفين في متوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة حيث يبلغ عددهم 52 موظف. لنصل في الأخير إلى نتائج توضح أن بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تقديم أداء جيد، بالإضافة إلى أن عملية تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة تتم على أساس الخبرة المهنية ونوعية العمل، كما يؤثر رفع وتحسين الأداء الوظيفي يؤثر في اتخاذ القرار بشكل ايجابي للوصول إلى القرار الصائب، وعليه يمكن القول أن الأداء الوظيفي يحقق فعالية اتخاذ القرار في متوسطة بدري عبد الحفيظ بتبسة.

- **الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، اتخاذ القرار، المؤسسة التربوية.

Abstract:

- This paper aims to examine the role of job performance in activating the decision-making process within the institution, as job performance is the process by which an individual is recognized for the performance of his tasks and capabilities to perform, the employee's implementation of his work, responsibilities and characteristics necessary to perform the work successfully, in addition to the results that the employee achieves in The organization, and decision-making is the main pillar of educational institutions, as it includes the activities of the institution, and all its functions, which is the process of choosing one of the available alternatives, on scientific, objective and within the principles of the educational institution and its agreed standards. The aim of this study was to reveal the relationship between job performance and its role in activating decision-making in Badri Abdel Hafidh medium in Tebessa, by using the descriptive approach as an appropriate approach to the nature of this study, by relying on the questionnaire as a tool to collect information and data as it was distributed to all employees in the medium Badri Abdel Hafidh, Tebessa, with a staff of 52. Finally, we will reach results that show that the work environment and participation in decision-making helps to provide good performance, in addition to that the process of evaluating the performance of employees within the institution is carried out on the basis of professional experience and the quality of work. The right decision, and accordingly it can be said that the job performance achieves the effectiveness of decision-making in the Badri Abdel Hafidh medium in Tebessa

- **Key words:** job performance, decision-making, educational institution, medium Badri Abdul Hafidh.