

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



اتخاذ القرار وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية
(دراسة ميدانية بالديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الأغواط)

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبتين:

- أمجد زرنوح

- مباركة هاجر محدي

- لينا بوشيبة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سنة ١٤٢٠ هـ

شكر وعرافان

نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ

" **أحمد زرنوح** " الذي لم يبخل علينا بالتوجيه والنصح

إلى من كان لها الفضل في بعض التوجيهات " **محمدي كلتوم** "

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مسؤولي مركز الديوان والتسيير العقاري بالاغواط الذين قدموا لنا يد

العون والمساعدة واخص بالذكر السيد " **قيوة احمد** " فشكرا جزيلا

والشكر موصول أيضا إلى رفيقتنا دربي "هنوف باهي"، "غنية بلمشري" فيما قدما لي من

تعليمات

كما لا ننسى الأنسة "فتيحة بن غويني" التي كانت لنا عوناً وسندا خلال انجاز هذه المذكرة،

فلها منا جزيل الشكر والامتنان

ولا يفوتنا ان نقف وقفة اجلال واحترام إلى كل من ساهم في تلقينا ولو بحرف في

جميع الاطوار الدراسية

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في اتمام هذا العمل



إهداء

إلى من شجعي لمتابعة دراستي وتمنى لي اعلى المراتب ورباني على عقيدة الاسلام
"أبي الكريم"

إلى أحب إنسانة في الوجود التي غمرتني بدعواتها بالنجاح والتوفيق وارجو من الله
عز وجل يكرمني بدوام رضاها

"أمي الغالية "

إلى عائلتي الكريمة "إبراهيم، نجاه، سارة، بشرى، دلال، فاطمة الزهراء، آدام، أروى"
إلى كل عائلة محدي كبيرا وصغيرا

إلى من شاركتني ورافقتني طيلة هذا العمل زميلتي بوشيبة لنا

اهدي عملي إلى من ساهم بكلمته الطيبة ولم يبخل بنصيحته " قيوه احمد "

إلى كل طلبة قسم علم اجتماع تنظيم وعمل اهدي ثمرة عملي المتواضع

هاجر محدي



إهداء

أهدي هذا البحث إلى من قال الحق تعالى فيهما:

﴿وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ [سورة الإسراء الآية 24]

إلى الانسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح والسند والقدوة

والذي الحبيب أطال الله في عمره

إلى من رضاها غاييتي وطموحي فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر

إلى باعثة العزم والتصميم والارادة صاحبة البصمة الصادقة في حياتي

والدتي أطال الله في عمرها

إلى اخواتي الاعزاء حفضهم الله إلى كل من ساعدني في الوصول لهذا اليوم منهم

دكاترة جامعتي وعلى رأسهم الأستاذ "زرنوح محمد "

إلى جميع سكان ولاية الاغواط المضيفة

بوشيبة لينا





ملخص الدراسة

الملخص:

تناولت دراستنا موضوع اتخاذ القرار وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، وتم تمثيلها بعينة من العاملين في مؤسسة الديوان للترقية والتسيير العقاري بولاية الاغواط، حاولت هذه الدراسة إبراز اتخاذ القرار وتأثيره على أداء مؤسسة الاقتصادية. قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والعينة احتمالية طبقية في اختيارنا لعينة من لمجتمع البحث المتاح داخل المؤسسة وبالإضافة إلى ذلك فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان، وذلك بطرح عدد من الاسئلة على 50 من الحالات التي اخترناها للبحث وتمثل مجتمع البحث على حسب تقديرنا للعمال في مؤسسة الديوان للترقية والتسيير العقاري بولاية الاغواط.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، الأداء، المؤسسة.

Résume :

Notre étude portait sur la prise de décisions et son incidence sur le rendement de l'institution économique. Elle était représentée par un échantillon d'employés de "Office de Promotion et de Gestion Immobilière" dans Laghouat. Cette étude a tenté de mettre en évidence la prise de décision et son impact sur la performance de l'institution économique. Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur le curriculum descriptif et l'échantillon aléatoire simple dans notre sélection d'un échantillon de société de recherche disponible au sein de l'établissement. De plus, nous nous sommes fiés à l'outil de questionnaire en posant un certain nombre de questions à 50 des cas que nous avons sélectionnés pour la recherche et en représentant le milieu de la recherche à notre discrétion aux travailleurs de "Office de Promotion et de Gestion Immobilière" dans Laghouat.

Mots-clés : prise de décision, performance, entreprise.



الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداءات
	ملخص الدراسة
	الفهارس
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
05	أولاً: الإشكالية
06	ثانياً: فرضيات الدراسة
06	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
06	رابعاً: أهمية الدراسة
07	خامساً: أهداف الدراسة
07	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
09	سابعاً: دراسات سابقة
الفصل الثاني: اتخاذ القرار	
15	تمهيد
16	أولاً: تعريف اتخاذ القرار
17	ثانياً: خصائص اتخاذ القرار
17	ثالثاً: أساليب اتخاذ القرار
18	رابعاً: عوامل ومعوقات مؤثرة في اتخاذ القرار
21	خامساً: مشاكل اتخاذ القرار
22	سادساً: أهمية اتخاذ القرار
23	سابعاً: عناصر عملية اتخاذ القرار
24	ثامناً: أنواع عملية اتخاذ القرار

25	تاسعا: مراحل عملية اتخاذ القرار
27	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء	
30	تمهيد:
31	أولا: مفهوم الأداء
32	ثانيا: أنواع الأداء
34	ثالثا: أهمية الأداء
35	رابعا: مفهوم تقييم الأداء:
35	خامسا: محددات تقييم الأداء
36	سادسا: أسس تقييم الأداء
37	سابعا: خطوات تقييم الأداء
38	ثامنا: انواع تقييم الأداء
39	تاسعا: طرق تقييم الأداء
40	عاشرا: صعوبات تقييم الأداء
42	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: المنهجية للدراسة الميدانية الإجراءات	
45	تمهيد
45	أولا: مجالات الدراسة
45	1/ المجال المكاني
45	1.1/ تعريف الديوان
46	1. 2/ مجال نشاط الديوان
47	1. 3/ الهيكل التنظيمي لها
55	2/ المجال الزمني
55	3/ المجال البشري
55	ثانيا: منهج البحث وادوات الدراسة
55	1/ منهج الدراسة
56	2/ أدوات جمع البيانات

57	3/ تحديد عينة الدراسة
59	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
62	1. عرض وتحليل نتائج الاستبيان
62	1.1/ المحور الأول: تحليل البيانات السوسيو مهنية (البيانات الشخصية)
65	2/ المحور الثاني: بناء و تحليل خاص بالفرضية الأولى
75	3/ المحور الثالث: بناء و تحليل خاص بالفرضية الثانية
84	4/ المحور الرابع: بيانات خاصة بالمؤشرات الأداء.
91	2. نتائج الدراسة:
91	1.2/ مناقشة نتائج الفرضية الأولى
92	2.2/ مناقشة نتائج الفرضية الثانية
93	3. إستنتاج عام
95	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
62	جدول رقم (01) : توزيع المبحوثين حسب السن
62	جدول رقم (02) : توزيع المبحوثين حسب الجنس :
63	جدول رقم (03) : توزيع المبحوثين حسب الخبرة
63	جدول رقم (04) : توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي
64	جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية:
65	جدول رقم (06) : خاص بالسؤال 1: ما هي طرق جمع المعلومات في اتخاذ القرار؟
65	جدول رقم(07): خاص بالسؤال 2 : هل ترى أن قاعة الاجتماعات مناسبة لذلك؟
66	جدول رقم(08) خاص بالسؤال 3 : هل تعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة؟
66	جدول رقم (09) خاص بالسؤال 4 : هل كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات كافية لاتخاذ القرار؟
67	جدول رقم(10) خاص بالسؤال 5 : هل يكون حضور المعلومة المتعلقة باتخاذ القرار في الوقت المناسب؟
67	جدول رقم(11) خاص بالسؤال 6 : هل تأجيل اتخاذ القرار إلى اللحظة الأخيرة ناتج؟
68	جدول رقم(12) خاص بالسؤال 7 : هل يوزع الهيكل التنظيمي المعماري مختلف مصالح المؤسسة ؟
68	جدول رقم(13) خاص بالسؤال 8 : ما مدى وضوح المعلومات المقدمة أثناء الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرار؟
69	جدول رقم(14) خاص بالسؤال 9: هل عدم وجود فريق عمل مرن يعيق عملية اتخاذ القرار ؟
70	جدول رقم(15) خاص بالسؤال 10 : هل ترى أن القرار المتخذ هو نتيجة

الفهارس

	قرار؟
70	جدول رقم(16):يبين علاقة قاعة الاجتماعات بمستوى أداء العاملين
72	جدول رقم(17): يبين علاقة انعقاد الاجتماعات بالحضور في الوقت المحدد
73	جدول رقم(18): يبين علاقة كمية المعلومات وأهداف المؤسسة
74	جدول رقم(19): يبين علاقة حضور المعلومات بالجنس
75	جدول رقم(20) خاص بالسؤال 11 : هل تشارك المسؤول في اتخاذ القرار؟
76	جدول رقم(21) خاص بالسؤال 12 : في رأيك حصر عملية المشاركة على أفراد محددين تؤثر في اتخاذ القرار ؟
77	جدول رقم(22) خاص بالسؤال 13 : هل توجد لجان تساهم في اتخاذ القرار؟
77	جدول رقم(23) خاص بالسؤال 14 : هل تؤخذ الاقتراحات و الشكاوي أثناء الاجتماع بعين الاعتبار؟
78	جدول رقم(24): خاص بالسؤال 15 : هل الاستعانة بخبراء خارج المؤسسة عند اتخاذ القرار تراه؟
79	جدول رقم(25) خاص بالسؤال 16 : هل درجة تكوين الموظفين والمسؤولين لها علاقة بجودة القرار المتخذ ؟
80	جدول رقم(26): يبين علاقة مشاركة المسؤول بالالتزام بالمهام الموكلة لهم
81	جدول رقم(27): يبين علاقة حصر عملية المشاركة والحلول المطروحة في الوظيفة
82	جدول رقم(28): يبين علاقة اللجان وأداء المهام
83	جدول رقم(29): يبين علاقة الأخذ والاقتراحات والشكاوي بالجنس
84	جدول رقم (30) خاص بالسؤال 17 : ما رأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة و المهام المنوطة بهم؟
85	جدول رقم(31) خاص بالسؤال 18 : هل تحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد له ؟
85	جدول رقم(32) خاص بالسؤال 19 : هل يسعى العامل لتحقيق أهداف و غايات المؤسسة ؟

الفهارس

86	جدول رقم (33) خاص بالسؤال 20 : هل ترى أن العاملين معك ملتزمين بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها؟
87	جدول رقم (34) خاص بالسؤال 21 : هل تسعى لإيجاد حلول لمشاكل المطروحة في وظيفتك ؟
87	جدول رقم (35) خاص بالسؤال 22 : هل تساهم في مساعدة العاملين معك أثناء أداء مهامهم ؟
88	جدول رقم (36) خاص بالسؤال 23 : هل يبدي العاملون روح المبادرة في أداء المهام ؟
88	جدول رقم (37) خاص بالسؤال 24: هل تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات المصادق عليها ؟
89	جدول رقم (38) خاص بالسؤال 25: هل تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية؟
90	جدول رقم (39) خاص بالسؤال 26: هل تشغل إدارة المؤسسة كل الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي لها ؟

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
54	الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي المقترح، تنفيذاً لأحكام القرار الوزاري رقم: 572 / 05 المؤرخ في 26 أبريل 2005

فهرس الملاحق

عنوان الملحق
<u>الملحق رقم :01: إستمارة الإستمبيان</u>
<u>الملحق رقم (02): تحكيم إستمبيان</u>
<u>الملحق رقم (03): تحكيم استبيان</u>
<u>الملحق رقم (04): طلب إستمقبال لإجراء تربص تطبيقي</u>
<u>الملحق رقم (05): محضر تنصيب</u>
<u>الملحق رقم (06): وثيقة قبول طلب طلب تقاعد</u>
<u>الملحق رقم (07): عقد عمل محدود المدة</u>
<u>الملحق رقم (08): وثيقة تثبيت</u>
<u>الملحق رقم (09): وثيقة إحالة على التقاعد القانوني</u>
<u>الملحق رقم (10): مخرجات spss.</u>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thellji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): بوسعيدة لبيبا عابدة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 736137 الصادرة بتاريخ

05 من 04 من 1980 عن دائرة الأغواط ولاية الأغواط

رقم التسجيل: 1980.00.19.39.00.1

التخصص: علم الاجتماع والتربية وعمل

عنوان منكرة نهاية الدراسة :

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز منكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الأغواط في: 22/06/2022

توقيع الطالب (ة):

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thelji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة):
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:
.....: عن دائرة: ولاية:
رقم التسجيل:
التخصص:
عنوان متكرة نهاية الدراسة :

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز متكرة نهاية الدراسة المتكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصى وفقا للمنهجية المتعارف عليها فى البحث العلمى وبذلك أتحملى
المسؤولية كاملة عن أى مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلى
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الأغواط فى 23/06/2023

توقيع الطالب (ة):

مقدمة

العمل الإداري له أهمية قصوى في عالم اليوم، حيث تُعزى الإجراءات الإدارية إلى تقدم الحضارة أو تخلفها. الإدارة غير السليمة هي عملية اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وتنفيذه

وترتبط عملية اتخاذ القرار بكل جوانب العملية الادارية ووظائفها حيث ان النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف بشكل كبير على القدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة فالقرار جزء اساسي من النشاط الإنساني فنجاح الإداري لمتخذ القرار يعتمد على جودة قراراته وعلى المهارة التي يستخدمها في ذلك والقرارات هي المعالم المميزة لمهنة كل مدير حيث أن ما يفعله تجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته له تأثير تراكمي وشامل على نجاحه، فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل المناسب للتعامل مع المشكلة.

تتضمن عملية صنع القرار كل جانب من جوانب العملية الإدارية ووظائفها، حيث أن النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يعتمد إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، لأن عملية صنع القرار هي جوهر الإدارة، القرار صنعه وعنصر مهم للنشاط البشري، لذا فإن نجاح صانع القرار التنفيذي يعتمد على جودة قراراته والمهارات التي يستخدمها لاتخاذها.

يعتبر اتخاذ القرار سمة مميزة لمهنة كل مدير لأن ما يفعله حيال المشكلات والمواقف التي يواجهها في العمل لها تأثير تراكمي ومجمع على نجاحه.

ومن هنا تطرقت هذه الدراسة إلى اتخاذ القرار وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية وتم تقسيم موضوع هذه الدراسة إلى قسمين قسم نظري وقسم ميداني يضم عدة فصول وهي كالتالي: يتضمن الفصل الأول على تحديد الاشكالية، فرضيات الدراسة، اسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، الإطار المفاهيمي، دراسات السابقة.

بينما الفصل الثاني قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على مطلب يتضمن مفهوم اتخاذ القرار، مراحل اتخاذ القرار، أساليب اتخاذ القرار، عوامل مؤثر في اتخاذ القرار، مشاكل اتخاذ القرار، أهمية عملية اتخاذ القرار، لا عناصر عملية اتخاذ القرار، انواع عملية اتخاذ القرار، مراحل عملية اتخاذ القرار

أما الفصل الثالث يحتوي على مفهوم الأداء، أهداف الأداء، أهمية الأداء، محددات تقييم الأداء، خطوات تقييم الأداء، أنواع تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء وصعوبات وكيفية التغلب عليها

بينما الفصل الرابع محتواه يتعلق ب دراسة تطبيقية، تقديم عام حول المؤسسة، تعريف بالمؤسسة، هيكل تنظيمي بالمؤسسة، مهام المؤسسة، الإجراءات المنهجية للدراسة، أين يتم تحديد مجالات الدراسة والعينة وأدوات الدراسة وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة أين يتم عرض ومناقشة فرضيات الدراسة، ثم النتائج

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الاشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: دراسات سابقة

أولاً: الإشكالية

تعتبر مشاكل اتخاذ القرار من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين في العديد من التخصصات، بما في ذلك علم اجتماع التنظيم والعمل، والنظر في اتخاذ القرار العقلاني والمنهجي وفقاً لإطار علمي محدد، مكرس لتحسين أداء المؤسسات واضحاً من خلال النظريات العلمية لمختلف الرواد في المجال

تعتبر عملية صنع القرار عنصراً أساسياً في أي مؤسسة لأنها لا تقتصر على عامل واحد أو مستوى تنظيمي واحد. يجب على أي مدير أن يمارسها لأداء واجباته. يعتمد نجاح أي مؤسسة على قدرتها على اختيار القدرات.

يتم توفير الخيارات المناسبة من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ قراراتهم الخاصة. هذا يجعلهم مدركين لأهميتهم الخاصة، حيث يسعى الأفراد بشكل طبيعي إلى تحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، فهم يحاولون تقديمها من خلال الجهد ويشعرون أنهم يقومون بعمل جدير بالاهتمام ومفيد ومجزٍ لأنهم من خلال تحقيقهم الخاص طموحاتهم وشغل قدراتهم العلمية والتفاعل مع العمل لتحقيق الأهداف المؤسسية ومن خلال هذا الطرح تنطلق الدراسة الراهنة من سؤال رئيسي:

-كيف يؤثر اتخاذ القرار تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

-الأسئلة الفرعية هي كالتالي:

1/هل ظروف العمل / الفنية، المادية، ونظام المعلومات /لمتخذ القرار علاقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

2/هل مشاركة الافراد في اتخاذ القرار تساهم في تحسين اداء المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

-اتخاذ القرار وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الجزئية:

1/لظروف العمل لمتخذ القرار علاقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية.

2/مشاركة الافراد في اتخاذ القرار تساهم في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر منها:

الأسباب الذاتية:

-الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع

-ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا

الأسباب الموضوعية:

-محاولة إثراء المكتبة الجامعية ببحوث من حيث النوع والكم

-معرفة أثر اتخاذ القرار على أداء المؤسسة الاقتصادية

رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تناولناه ومن خلال اشكالياتها

وفرضياتها المطروحة ويمكن أن نبرر ذلك في النقاط التالية:

1/ التعرف على أهم عملية في الإدارة وهي عملية اتخاذ القرار

2/تتجلى أهمية القرار من كونه جوهر العملية داخل المؤسسة التي توجه عمليات التخطيط

التنظيم والرقابة ومن خلاله يمكن دراسة المشكلة أو الحالة التي قد تكون ذات قيمة للغاية

واختيار أفضل السبل للمضي قدما كبدايل للعمليات فهو حيوي للمؤسسة.

3/ عملية القرار تسعى للتوصل إلى نتيجة صحيحة للمشكلة فهذا يعني أننا قمنا بدراسة جميع

البدايل وثم الاختيار الصحيح الممثل لأهداف الدراسة بعملية اتخاذ القرار

خامسا: أهداف الدراسة:

1/ التعرف على مدى تأثير اتخاذ القرارات على أداء المؤسسة الاقتصادية

2/ معرفة وفهم عملية اتخاذ القرار في مؤسسات الاقتصادية

3/ معرفة نوع الأداء الذي يظهر أثره من خلال عملية اتخاذ القرار

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة :

تعتبر عملية صنع القرار عنصراً أساسياً في أي مؤسسة لأنها لا تقتصر على عامل واحد أو مستوى تنظيمي واحد. يجب على أي مدير أن يمارسها لأداء واجباته. يعتمد نجاح أي مؤسسة على قدرتها على اختيار القدرات. يتم توفير الخيارات المناسبة من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ قراراتهم الخاصة. هذا يجعلهم مدركين لأهميتهم الخاصة، حيث يسعى الأفراد بشكل طبيعي إلى تحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، فهم يحاولون تقديمها من خلال الجهد ويشعرون أنهم يقومون بعمل جدير بالاهتمام ومفيد ومجزٍ لأنهم من خلال تحقيقهم الخاص طموحاتهم وشغل قدراتهم العلمية والتفاعل مع العمل لتحقيق الأهداف المؤسسية

1/ القرار: عملية عقلانية تتجسد في اختيار بدائل متعددة تتناسب مواصفاتها مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة

2/ اتخاذ القرار: يتأثر عمل تحديد الخيارات واختيارها بقيم ومعتقدات وتفضيلات صانع القرار¹ قدم درة وخبراء آخرون تعريفاً لاتخاذ القرار، مشيرين إلى أنه ينطوي على فعل اختيار خيار واحد أو مسار عمل من البدائل المتعددة المتاحة.

من أجل حل مشكلة ما، لدى صانع القرار مجموعة متنوعة من الخيارات المتاحة لهم. تتضمن عملية صنع القرار مناقشة مشكلة أو قضية وتحديد فكرة أو رأي، والتي يتم تطويرها بعد ذلك إلى خطة عمل لحل المشكلة المطروحة.²

¹ رحيم حسين، أساسيات نظرية القرارات والرياضية المالية، مكتب القراءة، ط1 الجزائر 2001 ص49.

² الدرة عبد الهادي وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم وعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، الأردن، 1994، ص479.

-التعريف الإجرائي: هو الخلاصة التي يتوصل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات وتحليلها وإيجاد البدائل والحلول، حيث أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة البدائل أو العمل على التنفيذ وإنتاج لعملية صنع القرار

3/ الأداء: الأداء بصفة عامة حول تحويل المدخلات التنظيمية المواد الأولية والمواد نصف

المصنعة، والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة

ويشير مفهوم الأداء إلى نتائج جهد معين قام ببذل فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين

-الأداء: هو قيامه بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أداء ان عامل

كفؤ المدرب¹

التعريف الإجرائي: في دراستنا، يُعرّف الأداء بأنه الجهد الفكري والبدني للعامل في موقع العمل

مقابل أجر محدد.

تعريف المؤسسة الاقتصادية :

- في دراستنا، يُعرّف الأداء بأنه الجهد الفكري والبدني للعامل في موقع العمل مقابل أجر

محدد.²

وفقا لكارل ماكس، يتم تمثيل المؤسسة الرأسمالية من قبل عدد كبير من العمال الذين يعملون في وقت واحد تحت سيطرة نفس رأس المال ونفس المكان لإنتاج نفس النوع والسلع³

تعرف هذه المؤسسة بأنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة إلى حد ما، حيث يتم اتخاذ

القرارات المتعلقة بإنشاء أدوات مالية ومادية وإعلامية لإنشاء إضافات وفقا للأهداف على

النطاق الزمني.⁴

¹ Victor Jupp ،The dictionary of social research methods. Say publication London ، first publication read ، and p218.

² . ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص20

³ . عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص25

⁴ . محمد قاسم القرشي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985، ص62

-**التعريف الإجرائي:** المؤسسات التي تؤدي وظائف داخلية للمنفعة العامة من خلال الاعتماد بشكل أساسي على المشاريع المخططة والمنظمة والمتصلة ضمن إطار موحد ينتج خدمات متعددة لأغراض مختلفة.

مشاركة الأفراد: يقول نووي ونيستروم: المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل

بما يشجع على مساهمة في وضع أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عند تحقيقها¹

ظروف العمل: كافة العوامل التي لها علاقة بأهداف المنظمة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه العوامل قد تكون خارجية أو داخلية²

يقول امازون فيري: ان ظروف العمل كل حالة صلة بالبيئة حيث تتمثل ظروف العمل في تلك الاحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة³

سابعاً: دراسات سابقة

1/دراسات محلية:

-دراسة محمدي ايمان: بعنواناتخاذ القرارات الادارية وتأثيرها على اداء الوظيفي

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي: ما هو أثر اتخاذ القرارات الادارية على اداء الموظفين؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على التحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

2. هل يؤدي التمكّن الاداري في اتخاذ القرارات الى تحسين الاداء الوظيفي؟

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، اما بالنسبة للعينة فقد اعتمدت على المسح الشامل، كما استخدمت مجموعة من الأدوات لجمع البيانات في هذا البحث وهي: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة

¹. عويسي عبد الرحمان ، الكفاءة الانتاجية ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1982، ص 139

². محمد سليمان العملاق ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2002، ص 292 .

³. غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008، ص 42.

وقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج اهمها:

- اثبتت الدراسة على أنه يوجد مشاركة في اتخاذ القرار قرارات داخل المؤسسة.
- مشاركة الفعالة والتمكن الاداري دور اجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- كلما ارتفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ارتفع مستوى المدارس الاداء والذي يعزز انتمائهم للمهنة والمؤسسة
- كما اثبتت النتائج الميدانية ان التمكن الاداري يكون من خلال تنمية الا أفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات.

2-دراسة الباتول علوط(2013): الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية: ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة (رسالة دكتوراه).

- تهدف هذه الدراسة الى محاولة توضيح أهمية الثقافة التنظيمية الشائعة في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية، ومحاولة الكشف عن بعض العراقيل التي تواجه المرأة العاملة بها، وايضا معرفة الاسباب والمشاكل التي تحول دون اداء عملها على أحسن وجه.

- اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفية التحليلي اختارت عينة من (200) عاملة تم اختيارها بصفة احتمالية قصدية بمختلف اقسام الطب

- وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- لاحظت الدراسة أن سلوكيات اغلب المبحوثين تتنافى وما يمليه النمط السلوكي للتنظيم بدليل أن 51% من المبحوثات لا يجتهدن في إتمام العمل المنوط بهن على أحسن وجه دون تدخل الرؤساء المباشرين في العمل إضافة إلى عدم التزامهن 33% بإضافة ساعات عمل إضافية بخلاف الساعات الرسمية إذا ما طلب منهن ذلك مقابل 25,5% باللاتي يدعمن قضية إضافة ساعات عمل.

-إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة من خلال أبعادها: القوانين واللوائح، القيم التنظيمية، التوجهات التنظيمية تساهم إلى حد كبير في تحديد معالم الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في هذا القطاع وهو ما يجيب على التساؤلات المقدمة في بداية الدراسة، يبقى بعد الانماط التنظيمية في هذا القطاع وهو ما يجيب على التساؤلات المقدمة في بداية الدراسة، يبقى بعد الانماط التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية لا يؤثر على مستوى الأداء الذي تبديه المبحوثات مادام هذا الأمر غير وارد لا سيما وأن العمل بهذا القطاع يتطلب المرونة أكثر في تأدية المهام .

2/ دراسات عربية:

دراسة محمود مسعود: جاءت بعنوان تحليل اسباب الخفاء في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي كالاتي: ماهي العوامل التي تؤثر على اسباب الخطأ في اتخاذ القرار أو فشله؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أثر متخذي القرارات على نجاح اتخاذ القرار أو فشله؟
2. ما أثر العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات على الخطأ في اتخاذ القرارات؟
3. ما أثر عوامل ثقافة المنظمة على الخطأ في اتخاذ القرارات؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج الوصفي، أما بالنسبة للعينة فقد اعتمد على العينة المسح الشامل على جميع الموظفين في جميع المصارف الوطنية العاملة في فلسطين، كما استخدم الباحث مجموعة من ادوات لجمع البيانات في هذا البحث وهي الملاحظة، مقابلة، الاستبيان.

وقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- تم تقييم قدرة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المصارف في قطاع غزة على اتخاذ القرارات، حيث بلغ الوزن النسبي 67,7 مما يعني أن تقييم القدرة على اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية قوية وفعالة اداريا في اتخاذ قراراتها
- عوامل ثقافة المنظمة المتمثلة من خلال الاتصال احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن 84,8 مما يدل على ان متخذي القرارات يمارسون عملية الاتصال بفاعلية ونجاح في مجال الإدارة واتخاذ القرارات الادارية وهي بنسبة 84,8 حيث كان فارق بسيط بين التماسك الاجتماعي
- عوامل ثقافة المنظمة المتمثلة من خلال مجال التحدي الوظيفي احتلت مرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي 57,1 مما يدل ان التحدي الوظيفي أبرز اهميته وذلك من خلال مشاركة من المرؤوسين أن هناك فاعلية كبيرة من قبلهم في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه:

- جميع الدراسات تطرقت الى نفس المتغير الذي تطرقنا له في دراستنا هو اتخاذ القرار والأداء.
- كل الدراسات اعتمدت على منهج الوصفي تحليلي.

ثانياً: أوجه اختلاف:

- اختلفت الدراسات السابقة مع دراستنا الراهنة في مجال الميداني.
- كل الدراسات اختلفت في حجم العينة.
- اختلاف في الوجة الزماني والمكاني.

الفصل الثاني:

إِتْخَاذُ الْقَرَارِ

الفصل الثاني:

اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: تعريف اتخاذ القرار

ثانياً: خصائص اتخاذ القرار

ثالثاً: أساليب اتخاذ القرار

رابعاً: عوامل ومعوقات مؤثرة في اتخاذ القرار

خامساً: مشاكل اتخاذ القرار

سادساً: أهمية اتخاذ القرار

سابعاً: عناصر عملية اتخاذ القرار

ثامناً: أنواع عملية اتخاذ القرار

تاسعاً: مراحل عملية اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم والعمل على فكرة أساسية تتعلق بنجاح المدير في أداء واجباته، حيث تُقاس دائماً بقدرته وتفوقه على اتخاذ قرارات صحيحة وفعالة في حياة المدير الشركة. لترجمة سياسات المنظمة وأهدافها إلى واقع ملموس. تعتبر عملية اتخاذ القرار من أعظم وأخطر مهام المدير، خاصة تلك القرارات التي يقوم على أساسها سير العمل بالمؤسسة، لذا فإن نجاح المدير في اتخاذ القرارات الصحيحة بمشاركة المدير العام. أعضاء فريق الإدارة الخاص بك من بين أهداف المؤسسة، حيث يتم الفصل بين نجاح الإدارة وفشلها. في هذا الفصل سنتحدث عن مجموعة. أحد العناصر الأساسية المتعلقة باتخاذ القرار

أولاً: تعريف اتخاذ القرار

هي عملية اختيار من بين بديلين أو أكثر عبر عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين¹

يعرف برنارد عملية اتخاذ القرار على انها عملية تقوم على الاختيار المدرك للاستراتيجيات التي تكون فب الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر أو انها اختيار أفضل البدائل المتوفرة بناء علة أهمية القرار ذاته وطالما تم الاختيار بين بديلين أو أكثر فان هذا يعد قرار²

كما تعرف عملية اتخاذ القرار بانها مفاضلة بين أكثر من بديل متاح لحل مشكلة ما واختيار البديل الافضل لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المرجوة³

كما يعرف اتخاذ القرار على انه: مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبل الوصول إلى الاختيار القرار الانسب والافضل⁴

وعرف ايضا بانه جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق أهداف المنظمة فهو يتخذ لحل مشكلة ما أو ازمة تسير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لبديل أفضل⁵

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج ان عملية اتخاذ القرار هي عملية ادارية يقوم بيها شخص مسؤول أو غير مسؤول وتتمثل في اختيار أفضل بديل من مجموعة بدائل محتملة لتحقيق غاية معينة أو غايات وذلك في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

¹.اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2004، ص18.

².نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1992، ص83.

³.سنان الموسوي، الادارة المعاصرة الاصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ط1، عمان، الاردن 2004، ص269

⁴البديري منصور، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، مكتب الجامعي، الحديث الإسكندرية، مصر، 2006، ص44.

⁵خالد الفاشي، نظام المعلومات التسويقية، مدخل اتخاذ القرار، دار البازاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص142

ثانيا: خصائص اتخاذ القرار

هناك عدة خصائص تميز فيها اتخاذ القرار وهذه الخصائص يتم اجمالها كالتالي:

- 1 / يتسم اتخاذ القرار بالواقعية لأنه يقبل الوصول إلى الحد المعقول أو الحد الأقصى
- 2 / يجب أن تكون القرارات الإدارية امتدادًا للحاضر إلى المستقبل. معظم القرارات الإدارية في المنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
- 3/ يتأثر اتخاذ القرار بالعوامل البشرية الناتجة عن سلوك الشخص أو الأشخاص الذين يتخذون القرار

4 / عملية اتخاذ القرار عامة بمعنى أنها تشمل معظم المنظمات من جميع التخصصات وهي شاملة لأنها تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

5 / إنها عملية تتكون من سلسلة من الخطوات المتتالية

6 / عملية تتأثر بالعوامل البيئية

7 / إنها عملية تتطوي على أنشطة مختلفة، ولهذا يمكن وصفها أحيانًا بأنها مقصودة

8 / تتميز عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية والانتقال من مرحلة إلى أخرى وبشكل مستمر¹

ثالثا: أساليب اتخاذ القرار**1/ الأساليب الكمية ومن أهمها:**

- **الاحتمالات:** وتعتمد عملية اتخاذ القرار قياس الاحتمالات والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل وقد تكون الأولى إذا كان الموقف المتوقع الحدوث كليا

- **بحوث العلمية:** تعتمد الطريقة في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية

¹ حسين ياسين ، نماذج وأساليب كمية في الإدارة وتخطيط ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2008 ، ص15

- نظرية المباريات: تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار

- البرمجة الخطية: وهو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الافضل للإمكانيات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتجان أو أكثر يتنافسان على هذه الامكانيات المتاحة وهو مجموعة من نماذج الرياضية والرسوم البيانية

2/ الأساليب النظرية الغير كمية:

ويقصد بها الأساليب التقليدية أو غير كمية تلك التي تقنقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتشمل على:

- الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات

- البديهية والحكم الشخصي: يعني هذا الاسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له

- الخبرة: لا يقتصر اعتماد المدير على خبرته فقط وانما يمكنه الاستفادة من خبرة المديرين الاخرين

- اجراء التجارب: يتولى متخذ القرار نفسه اجراء التجارب اخذ في اعتبار جميع العوامل الملموسة

- الآراء: وهي ان يعتمد المدير البحث ودراسة للأراء ومقترحات¹

رابعا: عوامل ومعوقات مؤثرة في اتخاذ القرار

1/ عوامل مؤثرة في اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والتي بدورها تؤثر على مدى الرشد لهذه القرارات ومدى نجاحه في الاستجابة لحاجة المنظمة والبيئة والافراد المستفيدين ومن هذه العوامل ما يلي:

- العوامل الانسانية:

¹موسى سلاماوي اللوزي واخرون ، مبادئ ادارة الاعمال ، مكتبة الجامعة، الاردن، 2008، ص181

هناك العديد من العوامل الانسانية التي تؤثر على القرارات الادارية وتوجهها نحو اختيار البديل الافضل ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار نفسه، حيث يؤثر فهمه العميق على رشدانية قراراته ه للأمور وقدرته على التوقع والابداع وتحمل المسؤولية ومؤهلاته الشخصية العلمية والثقافية وخبراته واخلاقياته وقدرته على التصرف والمواقف الصعبة والمحرجة وعلاقاته الاجتماعية كما يؤثر على رشد القرارات الادارية استشارة متخذ القرار المساعدة ومستشارية

- القوانين والانظمة والتعليمات:

تلعب القوانين والانظمة والتعليمات دورا كبيرا في تأثير على متخذي القرارات حيث تزداد أهمية القوانين وأثرها على اتخاذ القرارات كما زاد حجم المنظمة وتعددت فروعها ولذا يجب مراعاة عدم تعارض القرارات الادارية مع القوانين والانظمة والتعليمات، وقد تكون هذه العناصر احدى العقبات امام متخذ القرار الابداع والانطلاق من اجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية في المنظمة الا ان عملية الرقابة وضبط عمليات اتخاذ القرارات تساعد على الحد من هذه العقبات¹

- العناصر التنظيمية:

تمثل العناصر التنظيمية نمط التنظيم وفلسفته وتعدد المستويات الادارية، وقيم متخذ القرار والعاملين ومصالحهم ومدى توقفها أو تعارضها كما يؤثر حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي والضغوط الخارجية والداخلية التي يتعرض لها متخذ القرار وطبيعة الاتصالات الادارية التي تحصل من خلالها المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار وبالتالي فان سلامة ورشد القرارات الادارية يعتمد على حسن الاتصالات وسرعتها وفعاليتها في مهمتها

- نظم المعلومات:

تتوقف فعالية القرارات التنظيمية على مدى توفر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، فالإدارة العليا وخاصة

¹عدنان عواد الشوايكة، دور النظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، الاردن ، 2010،ص32

في المنظمات الكبيرة تحتاج إلى معلومات دقيقة وصحيحة حول بيئة المنظمة وحقائق وبيانات وإحصائيات تتعلق بالمستفيدين من خدمات المنظمة ومواطن القوة والضعف فيها ودرجة فعالية الخدمات والتنبؤات عن التطور التكنولوجي في السنوات القليلة القادمة، كما تحتاج الإدارة العليا إلى معلومات متنوعة حول الانتاجية والتكاليف والاحوال الاقتصادية والموارد البشرية وهذا يمكن القول بان قدرة المنظمات الادارية على توفير المعلومات الضرورية وبسرعة تعتبر المطلب الاساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات الادارية وبالتالي استخدام الامكانيات المادية والبشرية بطريقة افضل وخلال تامين قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات وتوفير بدائل وأساليب حديثة لحلها واختيارات تكفل الحد منها في المستقبل ومما يجدر الحديث عنه في مجال دخول الحاسوب في المنظمات العامة سواء الانتاجية منها أو الخدمية، بالإضافة إلى منظمات القطاع الخاص وهي التي ساعدت على ادخال أساليب جديدة في عملية اتخاذ القرارات الادارية وتحسينها وخاصة في اتخاذ القرارات الكمية¹

- العوامل البيئية والضغوطات الاخرى:

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على رشد اتخاذ القرارات الادارية وخاصة في المنظمات العامة، وهي طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي القائم والتقاليد الاجتماعية والقيم الروحية والدينية يضاف اليها الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية والوضحة كما يلي:

أ/ الضغوط الداخلية:

هي التي يتعرض لها متخذي القرارات مثل مراكز القوى داخل التنظيم والرؤساء والمرؤوسين ومصالح المتعارضة بين اعضاء التنظيم

ب/ الضغوط الخارجية:

فتمثل بالرأي العام والضغوط الاقتصادية: مثل حالة التضخم والانكماش والعرض والطلب والسياسة المالية للحكومة بالإضافة إلى ضغوط اجهزة الرقابة سواء الداخلية منها أو الخارجية

¹عدنان عواد الشويكة ، المرجع السابق، ص 243

ومن العوامل المؤثرة رشدانية القرارات، الوقت والمناخ لاتخاذها ودرجة الالاح فطبيعة المشكلة المطروحة تلعب دورا مهما في ضيق أو اتساع الوقت والمناخ ومدى قدرة متخذ القرار على الموائمة بين هذه العناصر وسرعة إيجاده الحل المطلوب¹

2/ معوقات مؤثرة في اتخاذ القرار

- التردد والخوف من النتائج
- تأجيل اتخاذ القرار إلى اللحظة الاخيرة
- فشل معرفة السبب الرئيسي للمشكلة
- عدم صحة أو دقة الاسلوب المتبع في تحليل المعلومات
- تنفيذ القرار ومتابعة عملية تنفيذه
- عدم وجود فريق عمل مرن
- ضعف الدافعية وقيمة العمل لدى الموظف
- وجود مركزية في العمل

خامسا: مشاكل اتخاذ القرار

رغم وجود عوامل ايجابية تساعد متخذي القرارات على توصل إلى القرارات السليمة، الا انه بالمقابل هناك مشاكل وعقبات تعيقهم في ذلك، هذه المشاكل قد تكون ادارية بيئية، أو مشاكل نابعة من وضع القيادات الادارية، وفيما يلي سنعرض كل نوع من هذه المشاكل:

1/ نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار أو غالبا ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة المطلوبة

2/ صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لاسيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الاسباب الاساسية التي ساهمت فيها

¹ عدنان عواد الشوايكة، المرجع السابق، ص 244

3/ صعوبة تحديد الأهداف المراد انجازها لاسيما إذا لم ينسى المدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية فان القرارات المقترنة بذلك تصيبها الصعوبة في التحقيق المستهدف

4/ ان عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وكذلك عدم القدرة على تحديد المنافع أو العيوب التي ترتبط بكل البدائل المتوفرة تعد ايضا من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.

5/ احيانا ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذا فان عدم توفر الوقت اللازم لمتخذ القرارات لتعريف وتحديد المشكلة وكذلك وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجمع القرارات التي غالبا ما يكون الوقت المتاح حاسما في اتخاذها.

سادسا: أهمية عملية اتخاذ القرار

ان اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير، وان مقدار النجاح الذي تحققه اية مؤسسة انما يتوقف أولا على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الادارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن ان تكون القرارات الادارية ذات فعالية اكيد ويدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:

- ان اتخاذ القرارات له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة حيث انه لا يمر يوم في حياة الفرد الا وعليه اتخاذ القرار وكذلك في مؤسسات التي تضع نصب عينها النجاح وتحقيق الأهداف الموجودة

- ان اتخاذ القرار هو العامل الاساسي للتقدم والنجاح في القيادة الادارية لان من صفات القائد الناجح قدرته على لتخاذ القرار عندما يعلن قراره عليه استخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح وجذب الناس إلى أن هذا القرار هو القرار النافع¹

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

- تعد عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار الاستراتيجية أو الاجراء، وهذه العملية منظمة ورشيحة بعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى القرار مرضي أو مناسب¹

سابعا: عناصر عملية اتخاذ القرار

- **الدراسة:** يعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف الغير مناسب منها، وهي عملية متكررة بمعنى اننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات قبل ان نتوصل إلى قرار تنتفع به²

- **الاستشارة:** وهي عملية يشترك فيها الاشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وباتخاذ القرار وبتنفيذ الحل، اذ ان الاستشارة تستخدم اشخاص اخرين لأثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات، كما انها اجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية وغالبا ما تشكل الاستشارة جزءا من عملية الدراسة³

- **الالتزام:** وهو عامل اساسي في عملية اتخاذ القرار، ونعني بيه تحمل مسؤولية القرار من حيث ادراة الاخطار الخارجية والنفسية للقرار، وايجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقيا بإعلان القرار⁴

• **النقل "التواصل":** ونقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد الالتزام به لدى الآخرين، وترويج فوائد وتأمين العمل، واجراء تفويض وتخطيط⁵

¹كاسر ناصر المنصور ، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2007 ص31

²علي احمد عبد الرحمان عياصرة ، هشام عدنان موسى حجازين ، القرارات الادارية التربوية، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2006، ص 42

³علي احمد عبد الرحمان عياصرة ، المرجع سابق ، ص 42-43

⁴مرجع السابق، ص 43

⁵مرجع سابق ،ص 43

التفقد: وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الاداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم واعداد للقرار¹

ثامنا: انواع عملية اتخاذ القرار

يتم تصنيف انواع القرارات: تبعا لعدة أسس منها:

- حسب الهدف: وتصنف على النحو الاتي:

1/ **القرارات الفعالة:** وهي تعتمد مستوى اعلى من الفهم الفكري أي تهتم بمفاهيم استراتيجية، ولها تأثير فعال

2/ **القرارات الغير فعالة:** وهي مفاهيم جزئية لا تحقق هدف فعال

-حسب الوظيفة الاساسية للمؤسسة: وتنقسم إلى:

1/ **قرارات لها ارتباط بالعنصر البشري:** كاختيار الموظفين، وتحديد الاجور والتدريب وغيرها

2/ **قرارات لها ارتباط بالتسويق:** كنوعية السلع، ووسائل الاعلان وتحديد الاسواق وغيرها

3/ **قرارات لها ارتباط بالإنتاج:** كنوع الآلات المستخدمة و المواد الخام وغيرها

4/ **قرارات لها ارتباط بالتمويل:** كتوزيع الارباح، وتحديد راس مال الازم وما إلى ذلك²

- قرارات بحسب الأهمية: وتنقسم إلى:

1/قرارات ادارية

2/ قرارات استراتيجية

3/ قرارات تشغيلية

¹ علي احمد عبد الرحمان عياصرة ، مرجع سابق ،ص44

²علي شريف و علي عبد الهادي وآخرون ، الادارة المعاصرة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،مصر، 2008، ص 119

- قرارات بحسب البرمجة: وتنقسم إلى:

1/ قرارات مبرمجة

2/ قرارات غير مبرمجة

- قرارات بحسب أساليب اتخاذها:

1/ قرارات كمية

2/ قرارات وصفية

- قرارات بحسب ظروف اتخاذها:

1/ قرارات يتم اتخاذها تحت ظروف المخاطرة

2/ قرارات يتم اتخاذها تحت ظروف التأكد

3/ قرارات يتم اتخاذها تحت ظروف عدم التأكد

- قرارات بحسب النمط الإداري لمتخذها: وهي على النحو الآتي:

1/ قرارات تشاركية

2/ قرارات منفردة

تاسعا: مراحل عملية اتخاذ القرار¹

تعد مراحل عملية اتخاذ القرارات كغيرها من الأمور الإدارية الأخرى التي كانت ولا تزال موضع جدل ونقاش واختلاف لدى معظم الدارسين والباحثين والمهتمين باتخاذ القرارات من حيث عدد المراحل أو من حيث مضمون كل مرحلة وهذا يعود إلى اختلاف ظروف بيئية التي يتخذ فيها القرار، خاصة بالنسبة للمنظمات الصغيرة، فمنهم من يحددها ب ثلاثة مراحل وآخرون بستة ومنهم من يقلل لو يزيد رغم ذلك فان هناك شبه اتفاق حول طبيعة النشاطات والمهام التي تلزم عملية اتخاذ القرار من حيث العموم، اما بتحديد التفصيلي يمثل هذه المراحل فانه يتوقف على عدة عوامل نذكر منها:

¹محمد بهجت كسك، إدارة المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 174

- 1/ حجم المنظمة وعدد الافراد العاملين فيها
 - 2/ خطورة القرار الاداري وطبيعة الموضوع الذي يتناوله
 - 3/ الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار الاداري
 - 4/ كمية ونوعية الطاقات البشرية والمادية المتاحة
 - 5/ مدى ملائمة الظروف البيئية داخل المنظمة وخارجها
 - 6/ عمر المنظمة وعمق تجاربها وسعة خبرتها والمعلومات المتوفرة لديها
- فهما بعض الآراء المطروحة حول عدد ونوع المراحل في عملية اتخاذ القرارات الادارية
- أ/ عامر الكيسي في كتابه الادارة العامة بين النظرية والتطبيق، مراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية بستة مراحل اساسية وهي: ¹

- 1- مرحلة تحديد المشكلة
 - 2- مرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات
 - 3- مرحلة التحليل ووضع الاطار ومنهجية الدراسة
 - 4- مرحلة وضع البدائل والافتراضات وتقييمها
 - 5- مرحلة الاتصال والاستشارة
 - 6- مرحلة الصياغة والاعلان
- ب/ ويرى "آرثر" بان مراحل عملية اتخاذ القرارات تحدد بتسعة مراحل ²

- 1- مرحلة وفهم ومراقبة بيئة القرار
- 2- مرحلة تحديد المشكلة
- 3- مرحلة تحديد أهداف القرار
- 4- مرحلة تطوير بدائل الحلول
- 5- مرحلة تأسيس معايير لتقسيم البدائل
- 6- مرحلة تشخيص المشكلة

¹ عدنان عاد شوايكة، دور النظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ،

الطبعة العربية ، الاردن ، 2010 ، ص 32

². نفس المرجع، ص 32

- 7- مرحلة تقسيم بدائل الحلول
- 8- مرحلة اختيار افضل البدائل
- 9- مرحلة تنفيذ القرار بناء على اختيار افضل بديل

خلاصة الفصل

تتاول هذا الفصل عملية مهمة ومؤثرة في الإدارة المؤسسية والتنظيمية وهي عملية اتخاذ القرار وهي عملية تمارس كل يوم ونلاحظها من خلال الممارسات الإدارية والإشراف الذي تمارسه، كما تم تناوله في هذا الفصل الخاص. مع جميع المراحل المختلفة التي يمر بها صنع القرار. هذه مراحل واضحة توضح مصير عملية صنع القرار وعلاقتها بمستقبل المؤسسة. هذا يسمح بالتشغيل السهل ويكون العادم منطقيًا

الفصل الثالث:

الأداء

الفصل الثالث:

الأداء

تمهيد:

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً: أنواع الأداء

ثالثاً: أهمية الأداء

رابعاً: مفهوم تقييم الأداء:

خامساً: محددات تقييم الأداء

سادساً: أسس تقييم الأداء

سابعاً: خطوات تقييم الأداء

ثامناً: أنواع تقييم الأداء

تاسعاً: طرق تقييم الأداء

عاشراً: صعوبات تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

ان مفهوم الأداء حظي بأهمية كبيرة من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الادارة والتسيير مما ادى إلى اختلاف التعريفات عليه مما جعله مفهوم غير مستقر ووجب البحث والتوسع فيه أكثر من جهة اخرى لا يمكن لشخص ما تقييم اداء عامل معين الا بضرورة معرفة أسس وعناصر الأداء فتقييم الأداء هو نشاط مهم من أنشطة ادارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام فهو وسيلة لاتخاذ القرارات وحث العاملين على بذل اقصى الجهود وفي هذا الفصل سنتطرق لمفهوم مصطلح الأداء وأهدافه وأهميته ثم إلى تقييم الأداء والتفصيل في مفاهيمه أكثر.

أولاً: مفهوم الأداء:

• إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية **to perform** وتعني إنجاز؛ تأدية، أو إتمام الشيء إكمال نشاط، تنفيذ مهمة.¹

• من أهم تعاريف الأداء هو أنه يعني:

البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد² هو القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف فقد يكون اتباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما³

يشير الأداء الى درجة تحقيق واطماف المهمات المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحانات ولكنه يحصل على درجة منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض⁴

• الأداء في أبسط صورة يمثل "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها"⁵

• إن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" ويتحقق مع هذا السباق كل من (**robins et wwierseme** إذ يعتبران أن الأداء هو "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"⁶

¹ حمزة بوكفة . "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أداء المؤسسات"، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص مناخنة، المؤسسة جامعة أم البواقي، الجزائر، 2007/2008، ص132.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص105.

³ مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص66

⁴ علي داود سليمان، وسالم حميد عبيد، "الوهن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرشدين التربويين"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية: مج، 28، ع. 03، 2020، ص117.

⁵ علي السلمي: "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص27

⁶ ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص447.

ثانيا: أنواع الأداء :

انواع الاداء: إن تحديد انواع الاداء يعتمد على معايير مهمة وهي كالآتي:

1_ حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما: الأداء الذاتي أو الداخلي، والاداء الخارجي:

1.1. الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه إسم أداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو مجموع الأداءات المتجانسة التي تخدم بعضها بشكل متناسق فعال، وهذه الأداءات هي:¹

أ. الأداء البشري: وهو أداء افراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب. الاداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2.1 . الاداء الخارجي: وهو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، كل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها²

¹ عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم ، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة ، (رسالة

ماجستير) ، جامعة بسكرة ،الجزائر، 2001،ص17

² المرجع نفسه ،ص17_ 18 .

3.1. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

1.3.1. الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الانظمة التحتية انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر لصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الاموال الضرورية بأقل تكاليف واقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب ان تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب ان تحقق أفضل مردود.²

1.3.2. الاداء الجزئي: على خلاف الاداء الكلي، فإن الاداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الانظمة الاخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الانظمة التحتية بتحقيق الاداء الكلي للمنظمة³

1.4. حسب معيار الوظيفي: ينقسم الى خمس وظائف:

_ أداء وظيفة المالية

_ أداء وظيفة الإنتاج

_ أداء وظيفة الأفراد

_ أداء وظيفة التسويق

_ أداء وظيفة التمويل

¹ عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد الاول ، نوفمبر 2001، ص89

² عادل عشي ، الاداء المالي المؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم ، ط.د.س ، ص 18_19.

³ المرجع نفسه ، ص19

_ أداء وظيفة البحث والتطوير

_ أداء وظيفة العلاقات العمومية.

5.1. حسب معيار الطبيعة: ينقسم بدوره الى أربع اقسام:

1. 5. 1. الأداء الاقتصادي: ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية) واستخدام مواردها (رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا...) ¹

1. 5. 2. الأداء الاجتماعي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجيا معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

1. 5. 3. الأداء السياسي: يتجسد الاداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها الاخرى. والامثلة في هذا المجال عديدة مثل تمويل الحملات الانتخابية من اجل اىصال اشخاص معينين الى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

ثالثا: أهمية الأداء:

يمكن القول ان حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على اداء العاملين فيها فاذا ما قاموا بأعمالهم وانجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الادارة فان هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع وإذا كان الأداء دون مستوى المطلوب فانه سيشكل عائقا كبيرا امام المنظمة في تحقيق أهدافها بل يؤدي احيانا إلى تصفية المنظمة ²

1. يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر، وكذلك على اداء اعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية

¹ عبد الملوك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، ص89

²السالم، مؤيد السعيد وصالح وعادل حرحوش، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " عمان، الأردن وعالم الكتاب الحديث، ص008، ص48،

2. غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يؤدي إلى اهتمام الفرد بأداء عمله ومحاولة تحسينه

3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار العمل فاذا حدثت اي تعديلات في انظمة الادارة فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم¹

رابعا: مفهوم تقييم الأداء:

هي عملية تشمل جانبيين أولهما يتعلق بقياس مدى اداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المستندة اليه وفقا لمعيار محدد وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعدادة للتقديم والترقية وتحمل اعباء وظيفة ذات مستوى اعلى من مستوى وظيفة الحالية²

يقصد بتقييم الأداء قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الاجور³

يعرف ايضا على انه: اداة ادارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي خلال مدة محددة لتقييم دوره في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة التقييم⁴

خامسا: محددات تقييم الأداء:

الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب وان هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل مما ينعكس على الأداء فهو سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي⁵

1 الهيتي خالد، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2000، ص59

2 زهير ثابت، كيف تقيم اداء الشركات والعاملين، دار الطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ،مصر،2006، ص87

3 نفسه المرجع، ص87

4 رولا نايف، المعاينة وصالح سليم حموري: ادارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص259

5 كاشك محمد بهجت، المؤسسات واسس ادارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص1023

القدرات ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكيفيات، أو المسميات الشخصية كالقدرة على التحمل سرعة البديهة التي لا بد من توفرها فيمن يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي¹

إدراك الدور ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد ان أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل فيها حيث يتضمن هذا الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءات على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته²

سادسا: أسس تقييم الاداء:

تتمثل اهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:
تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

يجب ان يكون نظام تقييم الاداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الامكان فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثلا لمواظبة وكمية الجهد يجب ان تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الاداء فيها.

تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها.

يجب ان يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الاداء (مثل الحضور ،الجودة والكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين ان يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.

يجب ان يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد ،وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

1درة عبد الباري، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1988، ص88.

2كشك بهجت، مرجع سبق ذكره، ص103

يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء. يجب ان يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الاداء¹

تتمثل أسس تقييم الاداء حسب محمد حافظ فيما يلي:

- ان التقييم ينص على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى

- ان التقييم يشمل على الحكم في نجاح الفرد ووظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم مدى نجاحاته وترقيته من المستقبل من ناحية أخرى²

يرى عليان 2010 ان هناك 3 خطوات اساسية لتقييم الأداء وهي:

سابعا: خطوات تقييم الأداء

1/ تحليل الأداء: يرتبط بمفهوم تحليل الأداء مفهومين هما:

- الوضع المرغوب يصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة

- الوضع الحالي أو الفعلي يصف مستوى اداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا

ينتج عن هاتين المفهومين إدراك الفجوة ومن خلالها إدراك المشاكل المتعلقة ب الأداء والعمل على ايجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا

2/ البحث عن جذور المسببات:

¹زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص91

²محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص282

يجب عند تحليل اي مشكلة نبدأ من جذورها ومن هنا نتساءل لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ثم نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب وضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة

3/ اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

لابد من اختيار وتقييم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء لكن يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ثم الذي يليها مع الاخذ بعين الاعتبار الأولوية الأهمية في الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة

4/ تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:

بعد اختبار الطرق الملائمة ووضعها حيز التنفيذ وتصميم نظام للمتابعة نحاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المؤسسة في الاعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الامور الغير مباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية

5/ مراقبة وتقييم الأداء:

يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول يكون لها اثار مباشرة على تطوير وتحسين الأداء يتم هذا من خلال توفير وسائل المراقبة والمتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير التغذية الرجعية والمبكرة لنتيجة هذه الوسائل

ثامنا: انواع تقييم الأداء:

1/ انواع تقييم الأداء:

- تقييم الأداء عملية شاملة لنشاطات المؤسسة ككل فيمكنه تقييم كل قسم من اقسام المؤسسة وعليه نحدد انواع وتقييم الأداء وبالتالي
- تقييم الأداء المخطط يقصد به التحقيق في مدى الوصول إلى الأهداف المخططة وذلك بمقارنة المؤثرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعة مع المؤثرات الفعلية¹

1مجد كوشي، تقويم الاداء في الواجبات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان،الأردن، 2007،ص 43

- تقييم الأداء الفعلي ويقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها وقياس درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الانتاجية
- تقييم الأداء المعياري القياسي يقصد به مقارنة النتائج الفعلية التي تحصلت عليها المؤسسة مع القيم المعيارية ويأخذ نوعين من المقارنة حيث يمكن ان يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها مع نتائج معيارية اما المستوى الاخر فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية
- تقييم الأداء العام يتعرض هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع مؤثرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتميز بين أهمية نشاط اخر واعطاء وزن يرجحه على اخر فتستخدم المؤسسة هذه الارجحية لتصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة¹

تاسعا: طرق تقييم الأداء:

وهناك العديد من الطرق نذكر منها²:

- طريقة الترتيب البسيط تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب يبدأ في الاحسن اداء إلى اسوا اداء
- طريقة المقارنة المزدوجة يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة على فرد عامل من جميع الافراد العاملين الذين يخضعون للتقييم في مجموعة نفسها
- طريقة التدرج وفقا لهذه الطريقة يتم تطبيقات للأفراد العاملين يمثل على تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، لأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

1 محمد كوكحي ، نفس المرجع، ص43-45.

2 موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسساتي في رف الاداء الوظيفي في ادارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة،الجزائر، 2015، ص 55.

- طريقة التدرج البياني تعتمد على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص
- طريقة قوائم المراجعة يمكن أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بأوصاف السلوكية المحددة من قبل دائرة الموارد البشرية وعلى القيم ان يؤثر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف اداء العاملين
- طريقة الادارة بأهداف يستخدم اسلوب الادارة بأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الاداريين والاختصاصيين وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف الادارة بالنتائج ادارة الأداء ادارة النتائج تخطيط العمل.

عاشرا: صعوبات تقييم الاداء:

المشاكل الذاتية: وتتعلق بالآتي:¹

خصائص وصفات المقوم: ترتبط بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته المهنية والتي يشترط ان يكون ذو خبرة عالية وكفاءة.

التساهل والرفق: حيث يميل المقومون الى التساهل والرفق مع المرؤوسين ويبعد عن الهدف المحدد.

تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها الى المرؤوس فإذا كانت هذه النظرة ايجابية تكون هذه النتائج ايجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جوانب الحيادية

¹حتو امينة ،بيئة المؤسسة واثرها على الاداء الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ،الجزائر، 2019/2018

النوعية المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة اتجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى حيث يتم بالأخذ بالأولى لأداء الافراد دون النظر للتطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل اداء الفرد السابق ويعتمد المقيم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه ان يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع المتغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييمه بسبب الصداقة أو القرابة أو غير ذلك.

المشاكل الموضوعية: تتمثل فيما يلي:¹

- _ عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- _ عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التحقيق الحقيقي للأداء.
- _ عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- _ عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين والإدارة وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

¹ عبد القادر مراسي ، محمد الشيخ ، إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة تلمسان،الجزائر،2015، ص 64

خلاصة الفصل:

يمكن القول بان الأداء هو أداة المؤسسة لتحقيق أهدافها انطلاقا من أن الأداء في أبسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها كما توصلنا إلى أن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة باعتبارها تمثل مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل وحتى تتحقق الغاية من تقييم الأداء يجب توفر مجموعة من الأسس والقواعد التي تبني عليها عملية تقييم الأداء.

الفصل الرابع:

المنهجية للدراسة الميدانية

الإجراءات

الفصل الرابع:

المنهجية للدراسة الميدانية الإجراءات

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1/ المجال المكاني

1.1/ تعريف الديوان

1. 2/ مجال نشاط الديوان

1. 3/ الهيكل التنظيمي لها

2/ المجال الزمني

3/ المجال البشري

ثانياً: منهج البحث وادوات الدراسة

1/ منهج الدراسة

2/ أدوات جمع البيانات

3/ تحديد عينة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

من خلال ما تطرقنا اليه من شرح وتحليل في الفصول السابقة كانت لنا ايضا تجربة تطبيقية، بحيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على ارض الواقع، وقد التحقنا بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، بمعلومات ادق واشمل، وارتأينا تقريب صورة أوضح عن موضوعنا حول اتخاذ القرار وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط

أولاً: مجالات الدراسة

1/ المجال المكاني:

1.1/ تعريف الديوان:

ديوان الترقية والتسيير العقاري هذه التسمية الجديدة حيث كان هذا الديوان يسمى ديوان الترقية والسكن للإيجار المعتدل وكانت هاته التسمية مطبقة وقت الاستعمار حتى الاستقلال و بالضبط بتاريخ 1976/10/23 ثم حلت هذه الدواوين بموجب المرسوم 147/76 وتم تنظيم وتسيير الديوان بناء على تقرير مفصل رفعه السيد وزير التجهيز و البناء سابقا على فحوى الدستور الوطني لاسيما المادتين 81-42 والمادة 116 الفقرة الثانية وبمقتضى عدة قوانين تغير في دواوين الترقية والتسيير العقاري من حيث طبيعتها القانونية إلى مؤسسات ذات طابع صناعي وتجاري كما تخضع هذه المؤسسات للقوانين والتنظيمات المعمول بها خاصة أحكام المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المتضمن تحديد كفاءات تنظيمات وعملها كما يتمتع الديوان بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويعد الديوان تاجرا في علاقاته مع الغير ويخضع لقواعد القانون التجاري ويمكن إن يمارس نشاطاته على مستوى التراب الوطني ومقره الرئيسي يبقى بمقر الولاية وفي إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة يتولى الديوان

- ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن

- ترقية البناءات

- الانابة عن أي متعامل في الاشراف على المشاريع المستندة اليه مثلا مشاريع

- الترقية العقارية بصفة عامة

1. 2/ مجال نشاط الديوان:

يتمتع الديوان الترقية والتسيير العقاري بصفته مؤسسة عمومية ممثلة للدولة بسلطة ادارية واسعة يخلوها له القانون بموجب القوانين والتشريعات المعمول بها فبعد أن أصدر السلطة التشريعية المرسوم رقم 147/91 المؤرخ في 12 ماي 1991 المعدل والمتمم المتضمن تحويل الطبيعة

القانونية وتنظيم ونشاط الدواوين وكذا المرسومين التشريعي رقم 93-03 مؤرخ في 01-03-1993 والمتعلق بالنشاط العقاري

هذين المرسومين أديا إلى تغيير كبير في طبيعة نشاط الديوان بصفته مرقى عقاري يمثل هيئة الدولة وله الحق بذلك في تأجير المحلات السكنية والتجارية ليصبح تحصيل الايجار المصدر الرئيسي

ميدانيا تم اشاء بالإضافة إلى مصلحة المنازعات القانونية خلية لتحصيل الايجار يترأسها ملحق مديرية ينسق العمل ما بين جميع المصالح والوحدات وصناديق التحصيل المفتوحة على مستوى 15 دوائر بتراب الولاية كل هذه الأجهزة تحت اشراف رئاسة المدير العام لديوان مكلفة بأن تقوم بسلسلة من الاجراءات المتتابعة كل حسب تخصصها ومستواها فموجب القوانين السالفة الذكر خول للديوان حق التصرف في الاملاك العقارية بصفته القائم عليها ممثلا للدولة من جهة ومن جهة اخرى بموجب عقد الايجار يبرم المستأجر اعلاء لمبدأ سلطان العقد شريعة المتقاعدين

1. 3 / الهيكل التنظيمي لها:

أ-المديرية العامة:

- المدير العام
- مساعد المدير مكلف بتدقيق الحسابات
- مساعد المدير مكلف بالشؤون القانونية والمنازعات
- الأمانة

1. مساعد المدير مكلف بتدقيق الحسابات: من أهم المهام نذكر:

- مراقبة وضبط المحاسبي لجميع الحركات ذات الأثر المالي
- السهر على حسن سير عمليات الكتابة المحاسبية

2. مساعد مكلف بالشؤون القانونية والمنازعات المهام: من أهم المهام نذكر:

- الدفاع عن مصالح الديوان أمام مختلف الجهات القضائية
- ضمان مراقبة جميع العمليات المتعلقة بتسوية مختلف النزاعات
- السهر على احترام القوانين ثناء ابرام العقود

3. مساعد مكلف بالرقابة الداخلية للمؤسسة: من أهم المهام نذكر:

- اعداد جدول القيادة الشهري للشركة

- اعداد اجراءات التسيير الخاصة لكل وظيفة

4. مساعد مكلف بالتنظيم وأنماط الاعلام والاتصال: من أهم المهام نذكر:

- انجاز التقارير ومتابعة المراسلات الادارية

- وضع نظام خاص بالأعلام والاتصال بالديوان

5. أمانة المديرية العامة: من أهم المهام نذكر:

- لكل المراسلات الخاصة بالمديرية

- تسجيل ارسال حجز على جهاز الاعلام الالي

- ترتيب البريد ومختلف الوثائق المرتبطة بالمديرية العامة

ب/ دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة:

- رئيس الدائرة

- مصلحة الموارد البشرية

- مصلحة الوسائل العامة

1. رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: من أهم المهام نذكر:

- يراقب ويتابع وينسق مختلف مصلحتي الموارد البشرية والوسائل العامة

- يسهر على ضمان توفير مختلف الوسائل المادية الضرورية من أجل السير الحسن للديوان

- يضع حيز التطبيق جميع الاجراءات اللازمة التي تضمن وقاية مصالح الديوان

2. رئيس مصلحة الموارد البشرية

من أهم المهام نذكر:

- مسؤول عن تسيير مجموع مستخدمي الديوان طبقا للقوانين المعمول بها
- احصاء احتياجات الديوان من المستخدمين لمختلف المصالح
- اعداد الاحتياطات الضرورية لدراسة المعطيات والشروط المتعلقة بتحديد المناصب المالية وضمان توزيعها مع المصالح المالية

3. رئيس مصلحة الوسائل العامة

من أهم المهام نذكر:

- مسؤول عن توفير وتسيير الوسائل المادية اللازمة لسير الديوان
- التسيير الأمثل للمخزن والمحافظة عليه
- اعداد العناصر التقديرية لمختلف الوسائل والاحتياجات (تجهيزات، معدات، عتاد مراقبة جميع عمليات الشراء)

ج/ دائرة المالية والمحاسبة:

1. رئيس الدائرة.

2. مصلحة المالية والميزانية.

3. مصلحة المحاسبة.

4. مصلحة التحصيل.

5. مصلحة الاستثمار.

1. رئيس المالية والمحاسبة

من أهم المهام نذكر:

- يراقب وينسق بين مختلف المصالح التابعة للدائرة.
- يراقب النشاطات المالية والمحاسبية للديوان.
- اعداد الميزانيات المالية والمحاسبية.

2. رئيس مصلحة المالية والميزانية

من أهم المهام نذكر:

- مراقبة الوثائق المحاسبية قبل التخليص.
- السهر على الإيداع اليومي للأموال لمحصل عليها لدى البنوك.
- مسك حسابات الديوان.
- اعداد الميزانيات ومراقبة مدى تطبيقها.
- المحافظة على جميع الوثائق المالية والمحاسبية.

3. رئيس مصلحة المحاسبة العامة

من أهم المهام نذكر:

- ترتيب وترقيم الوثائق المحاسبية حسب نوعها.
- تقييد العمليات المحاسبية.
- متابعة الحسابات.
- انجاز الحصيلة السنوية.
- إجراء المقاربة بين البيانات المحاسبية والبيانات المادية.

4. رئيس مصلحة التحصيل

من أهم المهام نذكر:

- متابعة ومراقبة عملية تحصيل الايجار ومستحقات التنازل التي يقوم بها الاعوان المكلفين بذلك عبر مختلف صناديق الديوان.
- السهر على وضع بطاقة للمستأجرين وملاك السكنات والمحلات التابعة للديوان.
- حث المستأجرين على التسديد المنتظم لمستحقات الايجار.
- متابعة المستأجرين الراضين لتسديد مستحقات الايجار وتحويل ملفاتهم إلى خلية المنازعات والشؤون القانونية.

5. رئيس مصلحة الاستثمارات

من أهم المهام نذكر:

- متابعة جميع التحولات والظروف الاقتصادية للديوان مع المتعاملين الاخرين.
- اقتراح توجيه الاستثمار وايداع الاموال لدى البنوك والهيئات المالية المختارة.

- دراسة الميزانية التقديرية وتقدير الاستثمارات الطويلة والمتوسطة وقصيرة المدى لجميع هياكل ومشاريع الديوان.

د/ الفرع الرابع

1. رئيس الدائرة.

2. مصلحة الاستغلال.

3. مصلحة التنازل عن الممتلكات.

4. مصلحة الصيانة.

1. رئيس دائرة التسيير وصيانة الحظيرة

من أهم المهام نذكر:

- تسيير الحظيرة السكنية للديوان والسهر على صيانتها.

- ضمان الإدارة الجيدة لمجمل الحظيرة العقارية.

2. رئيس مصلحة الاستغلال

من أهم المهام نذكر:

- مسؤول عن التسيير الإداري ونواستعمال الممتلكات في إطار الأيجار والملكية المشتركة.

- تنسيق ومراقبة النشاطات الخاضعة لسلطته.

- مراقبة بطاقات المستأجرين.

3. رئيس مصلحة التنازل

من أهم المهام نذكر:

- متابعة تنفيذ مجموع عمليات البيع ومتابعة ملفات الملاك.

- تنسيق ومتابعة جميع الاعمال التابعة لمصلحته.

4. رئيس مصلحة الصيانة

من أهم المهام نذكر:

- السهر على مراقبة ومتابعة حسب صيانة الحظيرة السكنية للديوان.

- اعداد البطاقات العقارية ومتابعتها.

هـ/ الفرع الخامس

1.رئيس الدائرة.

2.مصلحة الصفقات.

3.مصلحة انجاز البرامج السكنية الاجتماعية.

1. رئيس دائرة التحكم

من أهم المهام نذكر:

- تحضير مشاريع الانجبار.

- متابعة تنفيذ جميع مشاريع الانجاز.

2. رئيس مصلحة انجاز البرامج السكنية الاجتماعية

من أهم المهام نذكر:

- التجهيز والصيانة.

- التحكم في اشغال البرامج الاجتماعية

- مراقبة تنفيذ طبقا للشروط التعاقدية واحترام الضوابط التقنية في هذا المجال.

- القيام بزيارات للورشات للتحقق من نسبة الإنجاز للتحقق من نسبة الانجاز ومدى مطابقتها

للمخططات وبنود الصفقات.

- تنشيط الورشات.

- اعداد البيانات للأشغال المنجزة وكذا محاضر ورشات الاشغال.

- الاستلام المؤقت والنهائي لمختلف المشاريع.

- دائرة الترقية العقارية والعقار.

و/ الفرع السادس

1.رئيس الدائرة.

2.مصلحة الدراسات والترقية العقارية.

3.المصلحة التجارية.

1. رئيس الدائرة

من أهم المهام نذكر:

- تنسيق ومراقبة مختلف نشاطات المصالح التابعة لدائرته.
- السهر على انجاز مختلف البرامج الترقية.
- متابعة جميع النشاطات المرتبطة بأبرام عقود الدراسات مع مكاتب الدراسات.

2. رئيس مصلحة الدراسات والترقية العقارية

من أهم المهام نذكر:

- التحكم في اشغال البرامج الترقية.
- مراقبة تنفيذ الاشغال طبقا للشروط التعاقدية واحترام الضوابط التقنية المعتمدة في هذا المجال.
- القيام بزيارات للورشات للتحقق من نسبة الاحتجاز ومدى مطابقتها للمخططات وبنود الصفقات.
- تنشيط الورشات.

3. رئيس المصلحة التجارية

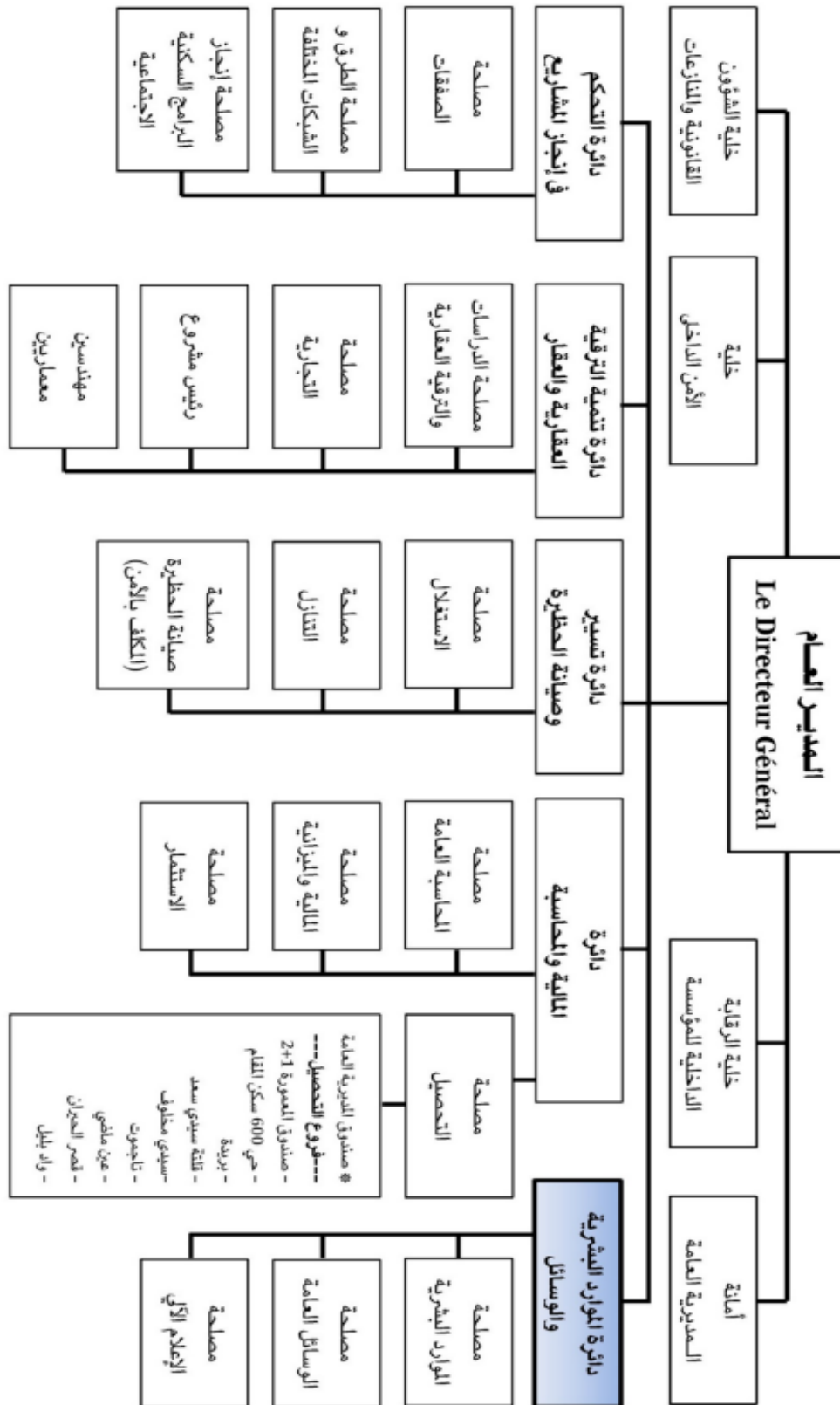
من أهم المهام نذكر:

- القيام بعمليات التعريف بالسكنات المعروضة للبيع في إطار الترقية العقارية أو السكن الاجتماعي التساهمي أو البيع بالإيجار.
- الاشهار والترويج للمحلات السكنية أو التجارية المعروضة للبيع.

4. رئيس مصلحة الطرق والشبكات

من أهم المهام نذكر:

- متابعة ومراقبة الدراسات المتعلقة بالطرق والشبكات المختلفة من اجل المصادقة عليها.
- متابعة اشغال الخاصة بالشبكات المختلفة والطرق التي يشرف عليها الديوان.
- دراسة جدوى لمشاريع الشبكات المختلفة والطرق.



الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي المقترح، تنفيذًا لأحكام القرار الوزاري رقم: 05 / 572 المؤرخ في 26 أبريل 2005

2/ المجال الزمني:

انطلقت هذه الدراسة في منتصف شهر جانفي 2023م، حيث قمنا بداية بجمع المادة العلمية حول موضوعنا والتي ساعدتنا على صياغة الفصول النظرية وهذا دام أربعة أشهر بعد انتهاء من جانب النظري انطلقنا في الجانب الميداني، حيث تم صياغة أسئلة استمارة وتحكيمها من طرف بعض الأساتذة ثم تم ضبطها النهائي، ثم قمنا بتوزيعها على الموظفين. بعدها تم جمع المادة العلمية المتعلقة بجانب الميداني وذلك في شهر ماي من سنة 2023م، بعدها قمنا بتفريغ الاستمارة وتحليل الجداول ووصول إلى النتائج وهذا دام إلى غاية 30 ماي 2023م.

3/ المجال البشري

شمل هذا المجال لهذه الدراسة على مستوى مؤسسة الاقتصادية العمومية ديوان للترقية وتسيير العقاري بولاية الاغواط والذين قدر عددهم ب 187موظف، موزعين كالاتي: 91 إطار، و39 عون تحكم، و57 عون تنفيذ، حيث تمت الدراسة على الموظفين بمؤسسة الديوان دائرة الموارد البشرية، دائرة المالية والمحاسبة، دائرة التسيير والصيانة، دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار، دائرة التحكم في انجاز المشاريع

ثانيا: منهج البحث وأدوات الدراسة

1/ منهج الدراسة

المنهج هو "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض النتائج¹

وحتى تتصف دراسة مشكلة البحث بالشمول والكمال وتكون النتائج التي يتوصل إليها البحث دقيقة، ينبغي أن يستعين الباحث بأحد مناهج البحث العلمي. تنتمي دراستنا إلى دراسات

¹ رشيد رزواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2004، ص104، 105.

الوصفية والمنهج الوصفي هو الأنسب لمثل هذه الدراسة ذلك لأنه منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو موضوع البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بضرورة إتباع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق التفاصيل والتعبير عنها إما كيفياً أو كمياً.¹

2/ أدوات جمع البيانات

1.2. الملاحظة البسيطة : تستخدم هذه الملاحظة في ظروف عادية دون إخضاع الظاهرة لموضوع البحث للضبط حيث تم ملاحظة نظافة المؤسسة، سلوك العمال داخل المؤسسة كان مهذباً ونضباً أيضاً استقبلنا من طرف الموظفين كان استقبال جيد بالنسبة لنا كالباحثين قاموا بإعطائنا كل المعلومات الكافية حول موضوعنا.

2.2. الوثائق والسجلات: الوثائق المستخدمة التي اعتمدنا عليها والتي أفادتنا في الدراسة، حيث تم الحصول على العديد من الوثائق والتي تم توظيفها في الجانب الميداني، منها التعريف بالمؤسسة، هو عدد العمال داخل المؤسسة والهيكل التنظيمي للمؤسسة .

3.2. الاستبيان : يعد الاستبيان أداة لجمع البيانات . وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين حيث تعطى كافة جوانبه . مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين²

وهو إحدى الوسائل الشائعة للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين، يوزع على فئة من المجتمع، وقد تضمنت استمارة البحث 31 سؤالاً موزعة على 4 محاور وهي:

* المحور الأول : بيانات الشخصية وعدد أسئلتها هو 05

* المحور الثاني : بناء و تحليل خاص بالفرضية الأولى: الفنية والمادية ونظام المعلومات وعدد أسئلتها 10

* المحور الثالث : بناء و تحليل خاص بالفرضية الثانية : مشاركة العاملين وعدد أسئلتها 06

¹ عيسى محمد ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 47.

² بشار صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي . ط 1 . دار الكتاب الحديث . الكويت، 2000. ص161

*المحور الرابع : بيانات خاصة بمؤشرات الأداء وعدد أسئلتها 10

*حيث تم تحكيم هذه الاستمارة من طرف 04 محكمين وهم على التوالي : د/بن دهقان طاهر، د/طلحة بشير، د/بن عيسى لزهاري، د/عدة ليلي.

تم توزيع 56 استمارة بنسبة 100% وتم استبعاد 12 غير قابلة للمعالجة لكثرة الأخطاء

الموجودة فيها بنسبة 12% في حين تم معالجة 44 استمارة صالحة للمعالجة بنسبة 88 %

3/ تحديد عينة الدراسة

إن الهدف من اختيار العينة للحصول على المعلومات من المجتمع الأصلي للبحث . والعينة هي انتقاء عدد الأفراد لدراسة معينة تجعل النتائج منهم ممثلين لمجتمع الدراسة فالاختيار الجيد للعينة يجعل النتائج قابلة للتعميم على المجتمع. حيث تكون نتائجها صادقة¹.

وتعرف العينة بأنها مجموعة جزئية يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها ويجب أن تكون

ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي²

حيث كان اختيارنا لعينة غير احتمالية وهي:(العينة احتمالية طبقية) نقوم على مبدأ نقل نفس

توزيعات ونسب خصوصيات مجتمع البحث على العينة، وما نريد تحقيقه من الفرضيات بحكم

طبيعة دراستنا فهي تحتوي على 187 عامل. ولحسابها بدقة نتبع الخطوات التالية:

¹إخلاص محمد عبد الحفيظ،مصطفى حسين باهي ، طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، مصر، 2000 ص 123.

²المنسي حسين ، منهج البحث التربوي ، ط1 ، دار الكندي ، الأردن، 1999 ص 92.

وتم اختيار العينة عن طريق العملية الحسابية التالية :

$$\begin{array}{l} \text{مجتمع البحث} = 187 \quad \text{العينة} = 44 \quad \text{النسبة المأخوذة} = 23\% \\ \text{س} \leftarrow 187 \\ \text{س} \leftarrow 100 \\ \text{س} \leftarrow 23 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 23 \times 187 \\ \hline 100 \end{array} \right. = 44 \text{ فرد}$$

مؤشرات الفئة المهنية (عناصر المجتمع) :

$$\text{إطارات} = 91 \quad \text{عون تحكم} = 39 \quad \text{عون تنفيذ} = 57$$

النسب المئوية للفئة المهنية :

$$\begin{array}{l} \text{س} \leftarrow 187 \\ \text{س} \leftarrow 91 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 100\% \\ 48.66\% \end{array} \right. = 187 \div (100 \times 91) = 48.66\% \text{ بالتقريب} = 49\% \text{ (إطارات)}$$

$$\begin{array}{l} \text{س} \leftarrow 187 \\ \text{ع} \leftarrow 39 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 100\% \\ 20.85\% \end{array} \right. = 187 \div (100 \times 39) = 20.85\% \text{ بالتقريب} = 21\% \text{ (عون تحكم)}$$

$$\begin{array}{l} \text{س} \leftarrow 187 \\ \text{ص} \leftarrow 57 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 100\% \\ 30.48\% \end{array} \right. = 187 \div (100 \times 57) = 30.48\% \text{ بالتقريب} = 30\% \text{ (عون تنفيذ)}$$

عدد أفراد العينة الممثلون للفئة المهنية داخل المؤسسة من النسب الممثلة للعينة وهي:

$$\begin{array}{l} \text{س} \leftarrow 44 \\ \text{س} \leftarrow 49\% \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 100\% \\ 21.56\% \end{array} \right. = 100 \div (49 \times 44) = 21.56\% \text{ بالتقريب} = 22 \text{ (إطار)}$$

$$\begin{array}{l} \text{س} \leftarrow 44 \\ \text{ع} \leftarrow 21\% \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 100\% \\ 09.24\% \end{array} \right. = 100 \div (21 \times 44) = 09.24\% \text{ بالتقريب} = 09 \text{ (عون تحكم)}$$

$$\begin{array}{l} \text{س} \leftarrow 44 \\ \text{ص} \leftarrow 30\% \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 100\% \\ 13.2\% \end{array} \right. = 100 \div (30 \times 44) = 13.2\% \text{ بالتقريب} = 13 \text{ (عون تنفيذ)}$$

تضم العينة الممثلة:

$$22 \text{ إطار} \quad 09 \text{ عون تحكم} \quad 13 \text{ أعوان تنفيذ}$$

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتعريف مجتمع الدراسة من خلال عرض مجالات الدراسة المكانية والزمانية في المنهج الذي اعتمدنا عليه المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات الخاصة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1/ عرض وتحليل البيانات

1-1/ تحليل البيانات السوسيو مهنية (البيانات المهنية)

1-2/ تحليل البيانات الأولى

1-3/ تحليل البيانات الثانية

1-4/ تحليل البيانات الثالثة

2/ نتائج الدراسة

2-1/ مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2-2/ مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3/ إستنتاج عام

1/ عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

1.1/ المحور الأول: تحليل البيانات السوسيو مهنية (البيانات الشخصية)

جدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	ك	العمر التكرار
20.5	09	ما بين 25 - 35 سنة
52.3	23	ما بين 35 - 45 سنة
13.6	06	ما بين 45 - 55 سنة
13.6	06	55 سنة فما فوق
100	44	المجموع =

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتراوح أعمار الأفراد المستبانين من 25 سنة فما فوق، جاءت النسبة الأكبر 52.3% لفئة ما بين 35 سنة الى 45 سنة، يليها من 25 الى 35 سنة بنسبة 20.5% ثم 13.6% بالتساوي للفئتين ما بين 45-55 سنة، و 55 سنة فما فوق.

** يتبين لنا ان غالبية الفئة النشطة تتراوح ما بين 35-45 .

جدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب الجنس :

النسبة %	ك	الجنس التكرار
50	22	ذكر
50	22	أنثى
100	44	المجموع =

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من أفراد عينة البحث هم من الذكور مقابل نسبة مماثلة لها من الذكور قدرت بـ: 50%

** بالتساوي في الفئتين يدل على أن المرأة أصبحت قادرة على منافسة الرجال.

جدول رقم (03) : توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسبة %	ك	التكرار الخبرة
9.1	04	أقل من 5 سنوات
43.2	19	من 5 إلى 10 سنوات
47.7	21	أكثر من 10 سنوات
100	44	المجموع

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يمكننا استنتاج أن مستوى التعليم الأكثر شيوعاً بين الأفراد المستبانين هو "أكثر من 10 سنوات"، حيث يمثل 47.7% من العينة. يليه مستوى التعليم "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 43.2%. وأخيراً، يكون مستوى التعليم "أقل من 5 سنوات" هو الأقل شيوعاً بنسبة 9.1%.
**يتضح لنا ان كلما تواجد العمال اكثر من 10 سنوات تصبح الخبرة والكفاءات العلمية اكثر.

جدول رقم (04) : توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

النسبة %	ك	التكرار المؤهل العلمي
9.1	04	متوسط
40.9	18	ثانوي
45.5	20	جامعي
4.5	02	ما بعد التخرج
100	44	المجموع=

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يمكننا ملاحظة أن المؤهل العلمي الأكثر شيوعاً بين الأفراد المبحوثين هو "جامعي"، حيث يمثل 45.5% من العينة. يليها الرتبة الوظيفية "ثانوي" بنسبة 40.9%. بينما تشكل الرتبة الوظيفية "متوسط" 9.1% والرتبة الوظيفية "ما بعد التخرج" 4.5% من العينة.

**تبين لنا ان المؤسسة تعتمد على ذوي خريجي الجامعات بدرجة الاولى ثم يليها ذوي مستوى ثانوي. اي ان المؤهل العلمي له دور في مؤسسة .

جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية:

النسبة %	ك	الرتبة الوظيفية / التكرار
15.9	07	عون تنفيذ
38.6	17	عون تحكم
40.9	18	إطار
4.5	02	إطار مسير
100	44	المجموع =

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يمكننا ملاحظة أن الرتبة الوظيفية الأكثر شيوعاً بين الأفراد المبحوثين هو فئة "إطار"، حيث تشكل 40.9% من العينة. تأتي الرتبة الوظيفية "عون تحكم" في المرتبة الثانية بنسبة 38.6%. وبعد ذلك، تشكل الرتبة الوظيفية "عون تنفيذ" 15.9% والرتبة الوظيفية "إطار مسير" بـ: 4.5% من العينة

** ان المؤسسة تعتمد على الاطارات واعوان التحكم وهذا طبيعة العمل .

1. 2/ المحور الثاني: بناء و تحليل خاص بالفرضية الأولى

الفرضية الأولى: لظروف العمل لمتخذ القرار علاقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية
جدول رقم (06) : خاص بالسؤال 1: ما هي طرق جمع المعلومات في اتخاذ القرار؟

النسبة %	ك	التكرار ما هي طرق جمع المعلومات في اتخاذ القرار؟
34.1	15	الحاسوب
61.4	27	الوثائق الورقية
4.5	2	المعلومات الشفوية
100	44	المجموع =

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يمكننا استنتاج أن طريقة جمع المعلومات الأكثر استخدامًا في عملية اتخاذ القرار بين الأفراد المستبانين هي "الوثائق الورقية"، حيث تشكل 61.4% من العينة. تأتي طريقة جمع المعلومات "الحاسوب" في المرتبة الثانية بنسبة 34.1%. وبنسبة أقل، تستخدم طريقة جمع المعلومات "المعلومات الشفوية" بنسبة 4.5%.

جدول رقم (07): خاص بالسؤال 2 : هل ترى أن قاعة الاجتماعات مناسبة لذلك؟

النسبة %	ك	التكرار هل ترى أن قاعة الاجتماعات مناسبة لذلك؟
84.1	37	نعم
15.9	7	لا
100	44	المجموع =

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يبدو أن الأفراد المبحوثين يرون أن قاعة الامتحانات مناسبة لجمع المعلومات بنسبة 84.1%. في حين أن 15.9% من الأفراد يرون أن قاعة الامتحانات غير مناسبة لذلك. جدول رقم (08) خاص بالسؤال 3 : هل تعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة؟

النسبة %	ك	التكرار	هل تعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة؟
72.7	32		نعم
27.3	12		لا
100	44		المجموع =

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يبدو أن الأفراد المبحوثين يرون أن الاجتماعات لا تعقد في الأوقات المناسبة بنسبة 72.7%. في حين أن 27.3% من الأفراد يرون أن الاجتماعات تعقد في الأوقات المناسبة.

جدول رقم (09) خاص بالسؤال 4 : هل كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات كافية لاتخاذ القرار؟

النسبة %	ك	التكرار	هل كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات كافية لاتخاذ القرار؟
59.1	26		نعم
40.9	18		لا
100	44		المجموع =

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يبدو أن الأفراد المبحوثين ليسوا راضين تماماً عن كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات لاتخاذ القرارات، حيث أجاب 59.1% من العينة بـ "نعم"، في حين أجاب 40.9% من العينة بـ "لا".

جدول رقم(10) خاص بالسؤال 5 : هل يكون حضور المعلومة المتعلقة باتخاذ القرار في الوقت المناسب؟

النسبة %	ك	التكرار هل يكون حضور المعلومة المتعلقة باتخاذ القرار في الوقت المناسب؟
9.1	4	دائماً
81.8	36	أحياناً
9.1	4	أبداً
100	44	المجموع=

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يبدو أن الأفراد المبحوثين يرون أن حضور المعلومة المتعلقة باتخاذ القرار يكون "أحياناً" في الوقت المناسب بنسبة 81.8%. هناك أيضاً نسبة 9.1% يرون أنه يكون "دائماً" في الوقت المناسب، ونسبة 9.1% يرون أنه يكون "أبداً" في الوقت المناسب.

جدول رقم(11) خاص بالسؤال 6 : هل تأجيل اتخاذ القرار إلى اللحظة الأخيرة ناتج؟

النسبة %	ك	التكرار هل تأجيل اتخاذ القرار إلى اللحظة الأخيرة ناتج؟
27.3	12	عدم صدق المعلومات
45.4	20	خوف من النتائج
27.3	12	تردد المسؤول
100	44	المجموع=

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يشير 45.4% إلى خوف من النتائج في حين يشير 27.3% من العينة إلى عدم صدق المعلومات، ويشير 27.3% إلى تردد المسؤول. يبدو أن تأجيل اتخاذ القرار حتى اللحظة الأخيرة يمكن أن يكون ناتجاً عن عدة أسباب.

جدول رقم(12) خاص بالسؤال 7 : هل يوزع الهيكل التنظيمي المعماري مختلف مصالحي المؤسسة ؟

النسبة%	ك	التكرار
70.5	31	هل يوزع الهيكل التنظيمي المعماري مختلف مصالحي المؤسسة ؟ بالتشتت
29.5	13	بالتركز
100	44	المجموع=

من إعداده الطالبتين بناء على مخرجات spss.

70.5% من الأفراد العينة يرون أن المصالح يتم توزيعها بالتشتت، بينما 29.5% يرون أنها توزع بالتركز.

وفقاً للبيانات، يبدو أن الهيكل التنظيمي المعماري يوزع مختلف مصالحي المؤسسة بشكل تشتت أكثر من التركيز.

جدول رقم(13) خاص بالسؤال 8 : ما مدى وضوح المعلومات المقدمة أثناء الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرار؟

النسبة%	ك	التكرار
84.1	37	ما مدى وضوح المعلومات المقدمة أثناء الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرار؟ واضحة
15.9	7	غير واضحة
100	44	المجموع=

من إعداده الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يبدو أن غالبية الأفراد (84.1%) يرون أن المعلومات المقدمة أثناء الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرار واضحة. بينما يرون 15.9% من الأفراد أن المعلومات غير واضحة.

من الجيد أن يكون الأغلبية يرون أن المعلومات واضحة، وهذا يعزز فهم الجميع للموضوعات ويسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة. ومع ذلك، ينبغي أيضًا أن نأخذ في الاعتبار أن هناك نسبة من الأفراد (15.9%) يرون أن المعلومات غير واضحة، وهذا يشير إلى وجود تحديات في تقديم المعلومات بشكل يفهمه الجميع.

لذلك، ينبغي على القائمين على الاجتماعات العمل على تحسين وضوح المعلومات المقدمة، مثل استخدام وسائل بصرية مساعدة، واستخدام لغة بسيطة وواضحة، وتوفير وقت كافٍ للمناقشة والتوضيحات. من خلال تحسين وضوح المعلومات، يمكن تعزيز فهم الجميع وتعزيز جودة وفاعلية عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (14) خاص بالسؤال 9: هل عدم وجود فريق عمل مرن يعيق عملية اتخاذ

القرار؟

النسبة %	ك	التكرار
		هل عدم وجود فريق عمل مرن يعيق عملية اتخاذ القرار؟
36.4	16	نعم
22.7	10	لا
40.9	18	أحياناً
100	44	المجموع =

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يرى 40.9% من عينة البحث أنه عدم وجود فريق عمل يعيقها أحياناً، مقابل 36.4% من الأفراد أن عدم وجود فريق عمل مرن يعيق عملية اتخاذ القرار. في حين يرى 22.7% أنه لا يعيقها.

هذه النتائج تشير إلى وجود اعتراف بأن عدم وجود فريق عمل مرن قد يكون له تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرار. قد يؤدي عدم وجود فريق مرن إلى صعوبة في التنسيق والتعاون بين الأعضاء، وتأخير في اتخاذ القرارات، وتقليل القدرة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة.

جدول رقم(15) خاص بالسؤال 10 : هل ترى أن القرار المتخذ هو نتيجة قرار؟

النسبة %	ك	التكرار
59.1	26	هل ترى أن القرار المتخذ هو نتيجة قرار؟ انفرادي
40.9	18	جماعي
100	44	المجموع

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يرى 59.1% من الأفراد أن القرار المتخذ هو نتيجة قرار فردي. بينما يرى 40.9% أنه نتيجة قرار جماعي.

هذه النتائج تشير إلى أن الأفراد يرون أن القرارات المتخذة تكون غالباً نتيجة قرارات فردية. يمكن أن يكون هذا بسبب تفضيل بعض الأفراد لاتخاذ القرارات بشكل مستقل أو لأن عملية اتخاذ القرار تتطلب وقتاً قصيراً أو ظروفًا تجعل القرار الجماعي صعباً.

لظروف العمل لمتخذ القرار علاقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية للإجابة على الفرضية

نقوم بتحليل الجداول التالية :

جدول رقم(16):يبين علاقة قاعة الاجتماعات بمستوى أداء العاملين

هل ترى أن قاعة الاجتماعات مناسبة لذلك؟		ما رأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة و المهام المنوطة بهم؟			المجموع	
		جيد	متوسط	ضعيف		
نعم	التكرار	12	25	0	37	
	النسبة	27.3%	56.8%	0.0%	84.1%	
لا	التكرار	0	6	1	7	
	النسبة	0.0%	13.6%	2.3%	15.9%	
المجموع		التكرار	12	31	1	44
		النسبة	27.3%	70.5%	2.3%	100.0%

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال تحليل الجدول الذي تم تقديمه، يمكننا استنتاج المعلومات التالية:

1. قاعة الامتحانات كمكان للنقاش: من الجدول، يمكن ملاحظة أن العديد من المشاركين

(37 من أصل 44) يرون أن قاعة الامتحانات مناسبة لمناقشة هذه القضية، بينما 7

أشخاص يرون أنها غير مناسبة. يمكن استنتاج أن معظم المشاركين يرون أن قاعة

الامتحانات هي بيئة مناسبة لهذا النوع من النقاشات.

2. مستوى أداء العاملين: يمكن ملاحظة أن 12 مشاركاً يرون أداء العاملين في الأنشطة

والمهام المنوطة بهم "جيد"، بينما 25 يرونه "متوسط"، ولا يوجد أي من المشاركين يرونه

"ضعيف". يمكن أن يشير هذا إلى أن العديد من المشاركين يرون أن أداء العاملين

يكون على مستوى جيد ومتوسط في الأنشطة المنوطة بهم.

3. التوزيع النسبي: يمثل الاستجابات "نعم" نسبة 84.1% من المشاركين، في حين تشكل

الاستجابات "لا" نسبة 15.9%. هذا يشير إلى أن معظم المشاركين يرون أن قاعة

الامتحانات مناسبة للنقاش وأن أداء العاملين في الأنشطة والمهام المنوطة بهم على

مستوى جيد ومتوسط.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن معظم المشاركين يرون أن قاعة الامتحانات هي

بيئة مناسبة للنقاش حول هذا الموضوع، وأن أداء العاملين في الأنشطة والمهام المنوطة بهم

يكون على مستوى جيد ومتوسط.

جدول رقم(17): يبين علاقة انعقاد الاجتماعات بالحضور في الوقت المحدد

هل تعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة؟		هل تحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد له ؟		المجموع	
		دائماً	أحياناً		
نعم	التكرار	18	14	32	
	النسبة	40.9%	31.8%	72.7%	
لا	التكرار	7	5	12	
	النسبة	15.9%	11.4%	27.3%	
المجموع		التكرار	25	19	44
		النسبة	56.8%	43.2%	100.0%

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال تحليل الجدول الذي تم تقديمه، يمكننا استنتاج المعلومات التالية:

1. اجتماعات في الأوقات المناسبة: يظهر من الجدول أن 18 مشاركاً يرون أن الاجتماعات تُعقد دائماً في الأوقات المناسبة، بينما 7 مشاركين يرون أنها لا تُعقد في الأوقات المناسبة. يمكن استنتاج أن معظم المشاركين يرون أن الاجتماعات تُعقد في الأوقات المناسبة.

2. الحضور في الوقت المحدد للعمل: يظهر من الجدول أن 14 مشاركاً يحرصون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد له، بينما 5 يرونها أحياناً. هذا يشير إلى أن العديد من المشاركين يحرصون على الالتزام بالوقت المحدد للعمل.

3. التوزيع النسبي: بالنسبة للتوزيع النسبي للإجابات، يشكل الاستجابات "نعم" نسبة 72.7% من المشاركين، في حين تشكل الاستجابات "لا" نسبة 27.3%. هذا يشير إلى أن العديد من المشاركين يرون أن الاجتماعات تُعقد في الأوقات المناسبة ويحرصون على الحضور في الوقت المحدد للعمل.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن معظم المشاركين يرون أن الاجتماعات تُعقد في الأوقات المناسبة ويحرصون على الحضور في الوقت المحدد للعمل. هذا يشير إلى أن هناك اهتمامًا من قبل المشاركين بالالتزام بالوقت وتنظيم الاجتماعات في الوقت المناسب.

جدول رقم(18): يبين علاقة كمية المعلومات وأهداف المؤسسة

هل كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات كافية لاتخاذ القرار ؟		هل يسعى العامل لتحقيق أهداف و غايات المؤسسة ؟			المجموع	
		نعم	لا	احياناً		
نعم	التكرار	14	4	8	26	
	النسبة	31.8%	9.1%	18.2%	59.1%	
لا	التكرار	8	4	6	18	
	النسبة	18.2%	9.1%	13.6%	40.9%	
المجموع		التكرار	22	8	14	44
		النسبة	50.0%	18.2%	31.8%	100.0%

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال تحليل الجدول الذي تم تقديمه، يمكننا استنتاج المعلومات التالية:

1. كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات: يظهر من الجدول أن 14 مشاركاً يرون أن كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات كافية لاتخاذ القرار، بينما 8 مشاركين يرون أنها غير كافية. بالإضافة إلى ذلك، 4 مشاركين يرون أنها أحياناً كافية. يمكن استنتاج أن هناك تقسيماً في الآراء بين المشاركين حول كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات، حيث يعتقد البعض أنها كافية والبعض الآخر يرونها غير كافية.
2. تحقيق أهداف وغايات المؤسسة: يظهر من الجدول أن 26 مشاركاً يسعون لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، بينما 18 مشاركاً يرون أنهم لا يسعون لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، 8 مشاركين يرون أنهم يسعون لتحقيقها أحياناً. يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في الآراء بين المشاركين حول تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، حيث يعمل بعضهم جاهدين لتحقيقها والبعض الآخر لا يسعون لذلك.

3. التوزيع النسبي: بالنسبة للتوزيع النسبي للإجابات، يشكل الاستجابات "نعم" نسبة 59.1% من المشاركين، في حين تشكل الاستجابات "لا" نسبة 40.9%. هذا يشير إلى أن هناك تبايناً في الآراء بين المشاركين بشأن كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في آراء المشاركين بشأن كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة. هذا يشير إلى أن هناك بعض التحديات في توفير كمية المعلومات الملائمة وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية لجميع المشاركين في الاجتماعات.

جدول رقم(19):يبين علاقة حضور المعلومات بالجنس

هل يكون حضور المعلومة المتعلقة باتخاذ القرار في الوقت المناسب؟		الجنس		المجموع
		ذكر	انثى	
دائماً	التكرار	3	1	4
	النسبة	6.8%	2.3%	9.1%
أحياناً	التكرار	15	21	36
	النسبة	34.1%	47.7%	81.8%
أبداً	التكرار	4	0	4
	النسبة	9.1%	0.0%	9.1%
المجموع	التكرار	22	22	44
	النسبة	50.0%	50.0%	100.0%

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

4. من خلال تحليل الجدول الذي تم تقديمه، يمكننا استنتاج المعلومات التالية:

5. حضور المعلومة المتعلقة باتخاذ القرار في الوقت المناسب: يظهر من الجدول أن 3 ذكور يرون أن المعلومة المتعلقة باتخاذ القرار تكون متاحة دائماً في الوقت المناسب، بينما يوجد 15 ذكراً و21 أنثى يرون أنها متاحة أحياناً في الوقت المناسب. هناك أيضاً 4 ذكور يرون أنها لا تكون متاحة أبداً في الوقت المناسب. يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في آراء المشاركين بشأن حضور المعلومة المتعلقة باتخاذ القرار في الوقت

المناسب، حيث يرون بعضهم أنها متاحة دائماً وبعضهم الآخر يرونها متاحة أحياناً أو لا تكون متاحة على الإطلاق.

6. الجنس: يظهر من الجدول أن هناك 22 ذكراً و22 أنثى يشاركون في الاستبيان. يمثل الذكور والإناث نسبة 50% لكل منهما.

7. بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في آراء المشاركين بشأن حضور المعلومة المتعلقة باتخاذ القرار في الوقت المناسب، وأن هناك توازناً في التوزيع بين الذكور والإناث في الاستبيان.

بالوصول الى هنا يمكننا القول ان فرضية الدراسة قد تحققت و التي تنص على :

✓ لظروف العمل لمتخذ القرار علاقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية

1. 3/ المحور الثالث: بناء و تحليل خاص بالفرضية الثانية

(الفرضية الثانية) مشاركة الافراد في اتخاذ القرار تساهم في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم(20) خاص بالسؤال 11 : هل تشارك المسؤول في اتخاذ القرار؟

النسبة %	ك	التكرار
15.9	07	هل تشارك المسؤول في اتخاذ القرار؟ غالبا
52.3	23	أحيانا
20.5	09	نادرا
11.4	05	أبدا
100	44	المجموع=

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات الخاصة بهذا الجدول أن 52.3% يشاركونه في بعض الأحيان، مقابل 20.5% نادراً ما يشاركون المسؤول، ومقابل نسبة 15.9% من الأفراد غالبا ما يشاركونه، ومقابل نسبة 11.4% أبدا ما يشاركون المسؤول في اتخاذ القرار.

هذه النتائج تشير إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تختلف بين الأفراد، حيث يعتمد البعض على المسؤول لاتخاذ القرارات بشكل غالب، في حين يشارك البعض الآخر في بعض الأحيان أو نادرًا. وهناك أيضًا أفراد لا يشاركون في القرارات على الإطلاق.

يعتمد توزيع مسؤولية اتخاذ القرار على ثقافة المؤسسة ونمط القيادة. يمكن أن تكون المشاركة في اتخاذ القرار مفيدة لتعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة وتعزيز المرونة والإبداع. ومع ذلك، يجب أن تتم المشاركة بطريقة مناسبة وموزونة لضمان اتخاذ قرارات فعالة وملائمة للمؤسسة.

جدول رقم(21) خاص بالسؤال 12 : في رأيك حصر عملية المشاركة على أفراد محددين تؤثر في اتخاذ القرار ؟

النسبة %	ك	التكرار في رأيك حصر عملية المشاركة على أفراد محددين تؤثر في اتخاذ القرار ؟
81.8	36	نعم
18.2	08	لا
100	44	المجموع=

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقًا للبيانات، يوافق 81.8% من الأفراد على أن حصر عملية المشاركة في اتخاذ القرار على أفراد محددين يؤثر في القرارات. بينما يعارض 18.2% من الأفراد هذا الرأي. هذه النتائج تشير إلى أن الأغلبية الساحقة من الأفراد يرون أن حصر عملية المشاركة في اتخاذ القرار على أفراد محددين قد يؤثر سلبيًا على قرارات المؤسسة. قد يرتبط هذا الاعتقاد برغبة في تعزيز المشاركة الشاملة والاستفادة من مختلف وجهات النظر والخبرات في عملية اتخاذ القرارات.

جدول رقم(22) خاص بالسؤال 13 : هل توجد لجان تساهم في اتخاذ القرار؟

النسبة %	ك	التكرار
86.4	38	هل توجد لجان تساهم في اتخاذ القرار؟ نعم
13.6	06	لا
100	44	المجموع=

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يوجد 86.4% من المشاركين يشير إلى أن هناك لجان تساهم في اتخاذ القرار، في حين يشير 13.6% إلى عدم وجود لجان من هذا النوع.

هذه النتائج تشير إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون أن وجود لجان يساهم في عملية اتخاذ القرار. اللجان قد توفر منصة للتعاون والتشاور بين أعضاء المؤسسة وتسهم في تحسين جودة القرارات واستيعاب وجهات النظر المختلفة.

جدول رقم(23) خاص بالسؤال 14 : هل تؤخذ الاقتراحات و الشكاوي أثناء الاجتماع بعين الاعتبار؟

النسبة %	ك	التكرار
29.5	13	هل تؤخذ الاقتراحات و الشكاوي أثناء الاجتماع بعين الاعتبار؟ نعم
22.7	10	لا
47.7	21	أحيانا
100	44	المجموع=

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يوجد 47.7% من المشاركين يشير الى انه يتم احتسابها احياناً، في حين تشير 29.5% من المشاركين الى ان الاجتماعات تأخذ في اعتبار الاقتراحات والشكاوى و، و22.7% يشير إلى عدم مراعاة ذلك.

هذه النتائج تشير إلى وجود تنوع في الطريقة التي يتم فيها التعامل مع الاقتراحات والشكاوى أثناء الاجتماعات. قد يكون من الأفضل لفرق العمل والمؤسسات أن يعتبروا تلك الاقتراحات والشكاوى ويعاملوها بجدية، حيث يمكن أن تساهم في تحسين العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

جدول رقم(24): خاص بالسؤال 15 : هل الاستعانة بخبراء خارج المؤسسة عند اتخاذ القرار تراه؟

النسبة%	ك	التكرار	هل الاستعانة بخبراء خارج المؤسسة عند اتخاذ القرار تراه؟
59.1	26	ضروري	
40.9	18	غير ضروري	
100	44	المجموع=	

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 59.1% من المشاركين إلى أن الاستعانة بخبراء خارج المؤسسة ضرورية عند اتخاذ القرارات، في حين يشير 40.9% إلى أنها غير ضرورية.

هذه النتائج تشير إلى وجود تفضيل للاستعانة بخبراء خارج المؤسسة عند اتخاذ القرارات بنسبة تفوق 50% من المشاركين. يمكن أن يكون الاستعانة بخبراء خارجيين مفيداً لتوفير وجهات نظر وخبرات متنوعة تساهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستناداً إلى أفضل الممارسات والمعرفة الخارجية.

ومع ذلك، يجب أن يتم التوازن بين استخدام المعرفة الخارجية والمعرفة الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن للخبراء الداخليين أيضاً أن يلعبوا دوراً هاماً في اتخاذ القرارات بناءً على خبراتهم ومعرفتهم الداخلية بالمؤسسة وصناعتها.

جدول رقم (25) خاص بالسؤال 16 : هل درجة تكوين الموظفين والمسؤولين لها علاقة بجودة القرار المتخذ ؟

النسبة %	ك	التكرار
52.3	23	هل درجة تكوين الموظفين والمسؤولين لها علاقة بجودة القرار المتخذ ؟ نعم
25	11	لا
22.7	10	أحيانا
100	44	المجموع =

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 52.3% من المشاركين إلى أن درجة تكوين الموظفين والمسؤولين لها علاقة بجودة القرار المتخذ، في حين يشير 25% إلى عدم وجود علاقة، ويشير 22.7% إلى أنها تتأثر بشكل أحياناً.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك توجه للتفكير في أن تكوين الموظفين والمسؤولين يمكن أن يؤثر في جودة القرارات المتخذة. يمكن أن يساهم التدريب والتطوير المستمر للموظفين والمسؤولين في تحسين مهاراتهم ومعرفتهم، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وتحقيق نتائج أفضل.

مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية للإجابة على الفرضية نقوم بتحليل الجداول التالية:

جدول رقم(26): يبين علاقة مشاركة المسؤول بالالتزام بالمهام الموكلة لهم

هل تشارك المسؤول في اتخاذ القرار؟		هل ترى أن العاملين معك ملتزمين بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها ؟			المجموع	
		اغلبهم	بعضهم	لا احد		
غالباً	التكرار	3	4	0	7	
	النسبة	6.8%	9.1%	0.0%	15.9%	
أحياناً	التكرار	5	18	0	23	
	النسبة	11.4%	40.9%	0.0%	52.3%	
نادراً	التكرار	5	4	0	9	
	النسبة	11.4%	9.1%	0.0%	20.5%	
أبداً	التكرار	1	3	1	5	
	النسبة	2.3%	6.8%	2.3%	11.4%	
المجموع		التكرار	14	29	1	44
		النسبة	31.8%	65.9%	2.3%	100.0%

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال تحليل الجدول الذي تم تقديمه، يمكننا استنتاج المعلومات التالية:

1. مشاركة المسؤول في اتخاذ القرار: يظهر من الجدول أن هناك 3 أشخاص يرون أن المسؤول غالباً يشارك في اتخاذ القرار، في حين يرون 5 أشخاص أنه يشارك في اتخاذ القرار بشكل أحياناً، وهناك 5 أشخاص يرون أنه يشارك في اتخاذ القرار نادراً، ويوجد

شخص واحد يرون أنه لا يشارك في اتخاذ القرار على الإطلاق. يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في آراء المشاركين بشأن مشاركة المسؤول في اتخاذ القرار.

2. الالتزام بإنجاز المهام في المواعيد: يظهر من الجدول أن هناك 3 أشخاص يرون أن العاملين ملتزمين بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها غالباً، في حين يرون 5 أشخاص أنهم يلتزمون بها بشكل أحياناً، وهناك 5 أشخاص يرون أنهم يلتزمون بها نادراً، ويوجد شخص واحد يرون أنهم لا يلتزمون بها على الإطلاق. يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في آراء المشاركين بشأن الالتزام بإنجاز المهام في المواعيد.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في آراء المشاركين بشأن مشاركة المسؤول في اتخاذ القرار والالتزام بإنجاز المهام في المواعيد.

جدول رقم(27): يبين علاقة حصر عملية المشاركة والحلول المطروحة في الوظيفة

في رأيك حصر عملية المشاركة على أفراد محددين تؤثر في اتخاذ القرار؟		هل تسعى لإيجاد حلول لمشاكل المطروحة في وظيفتك ؟			المجموع	
		دائماً	أحياناً	نادراً		
نعم	التكرار	12	18	6	36	
	النسبة	27.3%	40.9%	13.6%	81.8%	
لا	التكرار	4	4	0	8	
	النسبة	9.1%	9.1%	0.0%	18.2%	
المجموع		التكرار	16	22	6	44
		النسبة	36.4%	50.0%	13.6%	100.0%

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال تحليل الجدول الذي تم تقديمه، يمكننا استنتاج المعلومات التالية:

1. حصر عملية المشاركة في اتخاذ القرار على أفراد محددين: يظهر من الجدول أن هناك 12 شخصاً يرون أنه يتم حصر عملية المشاركة في اتخاذ القرار على أفراد محددين دائماً، في حين يرون 18 شخصاً أنها تحدث أحياناً، وهناك 6 أشخاص يرون أنها تحدث نادراً. يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في آراء المشاركين بشأن تأثير حصر عملية المشاركة في اتخاذ القرار على أفراد محددين.

2. السعي لإيجاد حلول لمشاكل المطروحة في الوظيفة: يظهر من الجدول أن هناك 12 شخصًا يسعون لإيجاد حلول لمشاكل المطروحة في وظيفتهم دائمًا، في حين يسعى 18 شخصًا لإيجاد حلول أحيانًا. هناك 4 أشخاص لا يسعون لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة على الإطلاق. يمكن استنتاج أن هناك تباينًا في آراء المشاركين بشأن السعي لإيجاد حلول لمشاكل المطروحة في الوظيفة.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن هناك تباينًا في آراء المشاركين بشأن حصر عملية المشاركة في اتخاذ القرار على أفراد محددين والسعي لإيجاد حلول لمشاكل المطروحة في الوظيفة.

جدول رقم(28): يبين علاقة اللجان وأداء المهام

هل توجد لجان تساهم في اتخاذ القرار ؟		هل تساهم في مساعدة العاملين معك أثناء أداء مهامهم ؟		المجموع	
		نعم	لا		
نعم	التكرار	35	3	38	
	النسبة	79.5%	6.8%	86.4%	
لا	التكرار	5	1	6	
	النسبة	11.4%	2.3%	13.6%	
المجموع		التكرار	40	4	44
		النسبة	90.9%	9.1%	100.0%

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من خلال تحليل الجدول الذي تم تقديمه، يمكننا استنتاج المعلومات التالية:

1. وجود لجان تساهم في اتخاذ القرار: يظهر من الجدول أن هناك 35 شخصًا يرون أن هناك لجان تساهم في اتخاذ القرار، بينما يرون 3 أشخاص أنه لا توجد لجان مساهمة. يمكن استنتاج أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون أن هناك لجان تساهم في عملية اتخاذ القرار.

2. المساهمة في مساعدة العاملين أثناء أداء مهامهم: يظهر من الجدول أن هناك 35 شخصًا يساهمون في مساعدة العاملين أثناء أداء مهامهم، في حين يرون 1 شخص أنه لا يساهم في هذه المساعدة. يمكن استنتاج أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون أنهم يساهمون في مساعدة العاملين أثناء أداء مهامهم.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن الأغلبية العظمى من المشاركين يرون وجود لجان تساهم في اتخاذ القرار وأنهم يساهمون في مساعدة العاملين أثناء أداء مهامهم.

جدول رقم(29): يبين علاقة الأخذ والاقتراحات والشكاوى بالجنس

هل تؤخذ الاقتراحات و الشكاوي أثناء الاجتماع بعين الاعتبار		الجنس		المجموع
		ذكر	انثى	
نعم	التكرار	7	6	13
	النسبة	15.9%	13.6%	29.5%
لا	التكرار	6	4	10
	النسبة	13.6%	9.1%	22.7%
احيانا	التكرار	9	12	21
	النسبة	20.5%	27.3%	47.7%
المجموع	التكرار	22	22	44
	النسبة	50.0%	50.0%	100.0%

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال تحليل الجدول الذي تم تقديمه، يمكن استنتاج المعلومات التالية:

1. أخذ الاقتراحات والشكاوى بعين الاعتبار: يظهر من الجدول أن هناك 13 شخصًا يرون أن الاقتراحات والشكاوى يتم أخذها بعين الاعتبار، في حين يرون 10 أشخاص أنها لا تؤخذ بعين الاعتبار. هناك أيضًا 21 شخصًا يرون أنها تؤخذ أحيانًا بعين الاعتبار. يمكن استنتاج أن الأغلبية النسبية ترون أنه يتم أخذ الاقتراحات والشكاوى بعين الاعتبار.

2. الجنس: يتكون العينة من 22 ذكرًا و22 أنثى، وبالتالي يكون توزيع الجنس متساوٍ بين المشاركين.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن الأغلبية النسبية ترون أن الاقتراحات والشكاوى يتم أخذها بعين الاعتبار خلال الاجتماعات. كما يمكن ملاحظة أن التوزيع بين الذكور والإناث متساوٍ في العينة.

يمكن الاجابة من خلال ما سبق ان فرضية الدراسة قد تحقق و التي تنص على :

✓ مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

4.1/ المحور الرابع: بيانات خاصة بالمؤشرات الأداء.

جدول رقم (30) خاص بالسؤال 17 : ما رأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة و المهام المنوطة بهم؟

النسبة %	ك	التكرار ما رأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة و المهام المنوطة بهم؟
27.3	12	جيد
70.5	31	متوسط
02.3	01	ضعيف
100	44	المجموع=

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 27.3% من المشاركين إلى أن مستوى أداء العاملين للأنشطة والمهام المنوطة بهم هو جيد، بينما يشير 70.5% إلى مستوى أداء متوسط. ويشير 02.3% فقط إلى أنهم يرونه ضعيفاً.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك حاجة إلى تحسين مستوى أداء العاملين في الأنشطة والمهام المنوطة بهم، حيث يعتبر معظم المشاركين أداءهم متوسطاً. يمكن أن يتحقق ذلك من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتحديد النقاط التحسينية وتطبيق إجراءات لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة بهم.

جدول رقم (31) خاص بالسؤال 18 : هل تحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد له ؟

النسبة %	ك	التكرار	هل تحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد له ؟
56.8	25		دائماً
43.2	19		أحياناً
100	44		المجموع =

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 56.8% من المشاركين إلى أنهم يحرصون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد دائماً، في حين يشير 43.2% إلى أنهم يحرصون على ذلك أحياناً. هذه النتائج تشير إلى وجود نسبة كبيرة من المشاركين الذين يحرصون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد دائماً، مما يعكس التزامهم بالانضباط الزمني واحترام مواعيد العمل. ومع ذلك، يوجد أيضاً عدد من الأشخاص الذين يحرصون على ذلك أحياناً، ويمكن أن يكون هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الحضور المستمر في الوقت المحدد.

جدول رقم (32) خاص بالسؤال 19 : هل يسعى العامل لتحقيق أهداف و غايات المؤسسة ؟

النسبة %	ك	التكرار	هل يسعى العامل لتحقيق أهداف و غايات المؤسسة ؟
50	22		نعم
18.2	08		لا

31.8	14	أحيانا
100	44	المجموع=

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 50% من المشاركين إلى أن العامل يسعى لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، في حين تشير 31.8% إلى أنهم يسعون لذلك احيانا، وتشير 18.2% إلى عدم تحقيق ذلك .

هذه النتائج تشير إلى وجود نسبة كبيرة من المشاركين الذين يسعون لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، مما يعكس التفاني والالتزام بالعمل وتحقيق النجاح المشترك. ومع ذلك، يوجد أيضاً عدد من الأشخاص الذين لا يسعون لتحقيق ذلك، وهذا قد يشير إلى عدم التوافق مع رؤية وأهداف المؤسسة أو قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على الدافعية والالتزام.

جدول رقم (33) خاص بالسؤال 20 : هل ترى أن العاملين معك ملتزمين بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها؟

النسبة%	ك	التكرار
		هل ترى أن العاملين معك ملتزمين بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها؟
31.8	14	اغلبهم
65.9	29	بعضهم
02.3	01	لا أحد
100	44	المجموع=

من أعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 65.9% إلى أن بعض العاملين ملتزمون بهذا. في حين يشير 31.8% المشاركين إلى أن غالبية العاملين ملتزمون بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها، في حين يشير 2.3% إلى عدم انتظام العاملين في إنجاز المهام.

جدول رقم (34) خاص بالسؤال 21 : هل تسعى لإيجاد حلول لمشاكل المطروحة في وظيفتك ؟

النسبة %	ك	التكرار
36.4	16	دائماً
50	22	أحياناً
13.6	06	نادراً
100	44	المجموع =

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 50% من المشاركين إلى أنهم يسعون أحياناً لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة في وظيفتهم. بينما يشير 36.4% منهم إلى أنهم يسعون إلى ذلك دائماً، ويرى 13.6% منهم أنهم يسعون نادراً لإيجاد حلول للمشاكل.

يعكس السعي لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة في العمل التزاماً بتحسين الأداء وتحقيق النجاح المؤسسي.

جدول رقم (35) خاص بالسؤال 22 : هل تساهم في مساعدة العاملين معك أثناء أداء مهامهم ؟

النسبة %	ك	التكرار
90.9	40	نعم
9.1	04	لا

100	44	المجموع=
-----	----	----------

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 90.9% من المشاركين إلى أنهم يساهمون في مساعدة العاملين معهم أثناء أداء مهامهم. بينما يشير 9.1% منهم إلى أنهم لا يساهمون في ذلك.
جدول رقم(36) خاص بالسؤال 23 : هل يبدي العاملون روح المبادرة في أداء المهام ؟

النسبة%	ك	التكرار	هل يبدي العاملون روح المبادرة في أداء المهام ؟
77.3	34		نعم
22.7	10		لا
100	44		المجموع=

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 77.3% من المشاركين إلى أن العاملين يبديون روح المبادرة في أداء المهام. بينما يشير 22.7% منهم إلى أن العاملين لا يبديون روح المبادرة في أداء المهام.
إظهار روح المبادرة في العمل يعني أن العاملين يتخذون خطوات إضافية ويكونون نشطين في تحسين العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

جدول رقم (37) خاص بالسؤال 24: هل تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات المصادق عليها ؟

النسبة%	ك	التكرار	هل تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات المصادق عليها ؟
43.2	19		نعم
31.8	14		لا
25	11		نادرا

100	44	المجموع=
-----	----	----------

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

وفقاً للبيانات، يشير 43.2% من المشاركين إلى أن المؤسسة تقوم بتسريع تنفيذ المشروعات المصادق عليها. بينما يشير 31.8% إلى أنه لا يتم تسريع تنفيذ المشروعات، ويشير 25% إلى أن ذلك يحدث نادراً.

جدول رقم(38) خاص بالسؤال 25: هل تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية؟

النسبة %	ك	التكرار
		هل تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية ؟
84.1	37	نعم
15.9	07	لا
100	44	المجموع=

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

بناءً على البيانات، يشير 84.1% من المشاركين إلى أنهم يستخدمون الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية. بينما يشير 15.9% إلى أنهم لا يستخدمون الإمكانيات بكل عقلانية.

جدول رقم(39) خاص بالسؤال 26: هل تشغل إدارة المؤسسة كل الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي لها ؟

النسبة %	ك	التكرار
		هل تشغل إدارة المؤسسة كل الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي لها ؟
22.7	10	دائماً
61.4	27	أحيانا
15.9	07	نادرا
100	44	المجموع=

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

بناءً على البيانات يشير 61.4% إلى أنها تشغل الفرص أحيانا مقابل 22.7% من المشاركين إلى أن إدارة المؤسسة تشغل كل الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي دائماً ومقابل 15.9% إلى أنها تشغلها نادراً.

2/ نتائج الدراسة:

1.2 / مناقشة نتائج الفرضية الاولى:

لظروف العمل لمتخذ القرار علاقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية

من خلال الجدول رقم (13) يوضح ان غالبية الأفراد بنسبة 84,1% يلاحظون ان المعلومات المتاحة ومقدمة لهم أثناء الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرارات واضحة، وهذا ما بين فهم الجميع للموضوعات واسهام في اتخاذ القرارات بدقة وهذا ما يعزز جودة وفعالية عملية اتخاذ القرار وهذا ما يؤكد الفرضية 1 وهو معامل موجب يدل على ان اغلب الموظفين على ان المعلومات المتاحة لهم واضحة.

من خلال جدول رقم (16) ملاحظة ان العديد من المشاركين بنسبة 84,11% يرون ان قاعات الاجتماعات كمكان للنقاش مناسبة، ومن خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن مستوى اداء العاملين يرون الموظفين بنسبة 56,8 يرون اداء العاملين في الانشطة ومهام منوطة لهم بناء على هذا التحليل يمكن استنتاج ان معظم المشاركين يرون ان القاعات الاجتماعات مناسبة للنقاش حول موضوع القرار، وان اداء العاملين والمهام المنوطة لهم في المستوى متوسط.

2.2 / مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار يساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (22) يوضح أن 86.4% من العاملين يؤكدون بأن هناك لجان تساهم في اتخاذ القرار مما يساعد على اتخاذ قرار يكون مدروسا أكثر ويساهم في تحسين جودة القرارات.

من خلال الجدول رقم (28) يوضح أن غالبية العاملين بنسبة 90.9% يساهمون في مساعدة العاملين معهم أثناء أدائهم لمهامهم وهذا يشير إلى روح المعاونة والمشاركة في تحسين أداء المؤسسة. وهذا ماتأكده الفرضية الثانية.

ايضا يؤكد أن غالبية العاملين يساهمون في مساعدة العاملين معهم أثناء أدائهم لمهامهم وهذا يشير إلى روح المعاونة والمشاركة في تحسين أداء المؤسسة . جدول رقم (36) يشير إلى أن العاملين يبدون روح المبادرة في أداء مهامهم بنسبة 77.3% وهنا نلاحظ أن وجود روح المبادرة في العمل بمعنى أن العاملين يتخذون خطوات إضافية لتحسين العمل.

و الجدول رقم (31) يشير إلى أن بنسبة 56% من المشاركين يحرصون على الحضور في الوقت المحدد لهم دائما وهذا يدل على إلتزام العامل بعمله .

3/ استنتاج عام:

_من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة وبالاعتماد على البيانات المتحصل عليها وتحليلها توصلنا إلى النتائج الآتية:

_أن أكثر نسبة من المشاركين يتفقون على أن المعلومات المتاحة لهم أثناء عقد الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرار واضحة و مفهومة

_أن غالبية المشاركين يرون أن قاعات الاجتماعات مناسبة لإتخاذ قرارات مما يساعد على زيادة فرصة اتخاذ قرار سليم.

_أن النسبة الأكبر كانت تؤكد كانت تؤكد بأن مساهمة لجان في اتخاذ القرار تحسن وتساعد على اتخاذ قرار أكثر صواب ومدروس وهذا يدل على أن المؤسسة تستعين بخبراء لتحسين جودة القرار المتخذ

_أن الغالبية العظمى يبادرون ويساهمون في إعطاء يد العون للعاملين معهم أثناء تأديتهم لمهامهم وهذا يدل على أن العاملين يتخذون خطوات إضافية لتحسين العمل.

_أن النسبة الكبيرة كانت تحرص على الحضور في الوقت المحدد للعمل، مما يؤكد مصداقية العامل والتزامه بأداء مهامه.

خاتمة

خاتمة:

في الختام نستنتج أن اتخاذ القرار و أثرها على أداء المؤسسة الإقتصادية هي إشكالية جديرة بالدراسة وذلك بالرغم من تصدي الكثيرين لها بشكل مسبق .يمكننا القول بأن اتخاذ القرار هو عملية تتطلب مجموعة من المهارات و الالتزامات وهي مهمة صعبة نوع ما وتكون من المهام المكلفة للمدير فمن مسؤولياته ان يوفر المعلومات والبيانات والخبرات السابقة التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشكلة داخل المؤسسة، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وإلا كان القرار غير عقلاني وغير صائب، ومشاركة العمال هنا له عدة مزايا وفوائد منها : الإحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، زيادة الثقة المتبادلة بين المدير والعمال، تساعد على تحسين نوعية قرار .من جهة أخرى إن اتخاذ القرار عندما يكون جماعي أكثر من أن يكون انفرادي ينعكس على أداء العاملين بها .فالأداء عنصر مهم فهو المرآة التي تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة، يمكننا القول إن اهتمام إدارة المؤسسة بمستوى الأداء يفوق اهتمام العاملين بها فهو انعكاس قدرات ودوافع الرؤساء فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هنا هي التي تحقق جميع مصالحها المرغوبة .

وتدعيما للجانب النظري من هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإسقاط الدراسة عليها وهذه المؤسسة هي الديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الاغواط، والذي يتمثل نشاطها في ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن، ترقية البناءات، الانابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المستندة إليه مثلا مشاريع، الترقية العقارية بصفة عامة.



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:


1. إبراهيم محمد المحاسنة ،إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ،دار جرير للنشر والتوزيع عمان،الأردن،2013
- 2.اخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي ، طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، مصر 2000
- 3.اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2004
- 4.البيديري منصور، الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، مكتب الجامعي، الحديث الإسكندرية، مصر، 2006
- 5.بشار صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي .ط 1 .دار الكتاب الحديث . الكويت 2000.
- 6.حسين ياسين ، نماذج وأساليب كمية في الإدارة وتخطيط ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن،ط1، 2008
- 7.حمزة بوكفة . "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أداء المؤسسات "مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص مناجمت المؤسسة جامعة أم البواقي 2008/2007
- 8.خالد الفاشي،نظام المعلومات التسويقية، مدخل اتخاذ القرار، دار البازاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013
- 9.ختو امينة ، بيئة المؤسسة واثرها على الاداء الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2019/2018
10. درة عبد البارى، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1988
11. الدرة عبد الهادي واخرون،الادارة الحديثة، المفاهيم وعمليات المركز العربي للخدمات الطلابية،ط1،الاردن1994

12. رحيم حسين، اساسيات نظرية القرارات والرياضية المالية، مكتب القراءة، ط1، الجزائر 2001
13. رشيد رزواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث،القاهرة ، مصر، 2004
14. رولا نايف، المعاينة وصالح سليم حموري: ادارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2011
15. زهير ثابت "كيفية قيام أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006
16. السالم، مؤيد السعيد وصالح وعادل حرحوش، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " عمان، الأردن وعالم الكتاب الحديث ،2008
17. سنان الموسوي، الادارة المعاصرة الاصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ط1، عمان، الاردن 2004
18. طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي إدريس : "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) "، دار وائل للنشر ، عمان 2007
19. عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم ، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة ، (رسالة ماجستير) ، جامعة بسكرة ، 2001
20. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000
21. عبد القادر مراسي ، محمد الشيخ ، إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة تلمسان ، 2015
22. عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، العدد الاول ، نوفمبر 2001
23. عدنان عواد الشوايكة، دور النظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، الاردن ، 2010
24. علي احمد عبد الرحمان عياصرة ، هشام عدنان موسى حجازين ، القرارات الادارية التربوية، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006

25. علي السلمي : "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 1998،
26. علي داود سليمان ،وسالم حميد عبيد،"الوهن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرشدين التربويين"،مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية :مج،28ع. 03، 2020،
27. علي شريف و علي عبد الهادي واخرون ، الادارة المعاصرة ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، 2008،
28. عويسي عبد الرحمان ، الكفاءة الانتاجية ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1982
29. عيسى محمد ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2007،
30. غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ،ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008
31. كاسر ناصر المنصور ، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية ، ط1 دار حامد للنشر والتوزيع عمان 2007
32. كشك محمد بهجت، المؤسسات واسس ادارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003
33. محمد بهجت كسك، ادارة المنظمات الاجتماعية، الاسكندرية 1998 ص 174
34. محمد حافظ حجازي،ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع ،الاسكندرية،2005
35. محمد سليمان العملان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن 2002
36. محمد قاسم القرشي، الادارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الاردن 1985
37. محمد كوكحي، تقويم الاداء في الواجبات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، 2007
38. مدحت أبو نصر ،الأداء الإداري أ متميز ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،مصر، 2014،

قائمة المصادر و المراجع

39. مروان عبد المجيد ابراهيم ، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ، ط1 مؤسسة الوراق ، عمان 2000
40. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2007
41. المنسي حسين ، منهج البحث التربوي ، ط1 دا الكندي ، الاردن 1999
42. موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسساتي في رف الاداء الوظيفي في ادارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2015
43. موسى سلاماوي اللوزي واخرون ، مبادئ ادارة الاعمال ، مكتبة الجامعة الاردن، 2008
44. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998
45. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992
46. الهيبي خالد، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000
47. Victor Jupp ،The dictionary of social research methods. Say publication London،first publication read،and



الملاحق

الملحق رقم: 01: إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

ماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل



إستمارة إستبيان

في إطار الإداد لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، بعنوان: إتخاذ القرار و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية؟ (دراسة حالة مؤسسة عمومية إقتصادية **EPIC**: ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الأغواط)، نرجو من سيادتكم أن تمدوا لنا يد المساعدة بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة و موضوعية مما يعزز في نتائج الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع و الفائدة و نؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة و تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

تحت إشراف الدكتور :

من إعداد الطالبتين:

- زرنوح محمد

- محبي مباركة هاجر

- بوشيبة لينا

المحور الأول: تحليل البيانات السوسيو مهنية (البيانات الشخصية)

1-	ما بين	ما بين	ما بين	ما بين	من 55 سنة فما فوق
السن	25-35 سنة	35-45 سنة	45-55 سنة	55-65 سنة	
2-	الجنس	ذكر	أنثى		
3-	الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
4-	المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	جامعي	ما بعد التدرج
5-	الرتبة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار مسير

المحور الثاني : بناء و تحليل خاص بالفرضية الأولى

بيانات خاصة بالمؤشرات: " الفنية و المادية و نظام المعلومات" ظروف العمل أثناء إتخاذ القرار
6- ما هي طرق جمع المعلومات المستخدمة في إتخاذ القرار ؟

الحاسوب الوثائق الورقية المعلومات الشفهية

7- هل ترى أن قاعة الإجتماعات مناسبة لذلك ؟

نعم لا

8- هل تعقد الإجتماعات في أوقات مناسبة ؟

نعم لا

9- هل كمية المعلومات المتوفرة أثناء الإجتماعات كافية لإتخاذ القرار؟

نعم لا

10- هل يكون حضور المعلومة المتعلقة بإتخاذ القرار في الوقت المناسب ؟

دائمًا أحيانًا أبدًا

11- هل تأجيل إتخاذ القرار إلى اللحظة الأخيرة ناتج ...

عدم صدق المعلومة؟ خوف من النتائج؟ تردد المسؤول

أخرى (اذكرها)

12- هل يوزع الهيكل التنظيمي مختلف مصالح المؤسسة ؟

بالتشنت بالتمركز

13- ما مدى وضوح المعلومات المقدمة أثناء الإجتماعات المتعلقة بإتخاذ القرار ؟

واضحة غير واضحة

14- هل عدم وجود فريق عمل مرن يعيق عملية إتخاذ القرار ؟

نعم لا أحيانًا

15- هل ترى أن القرار المتخذ هو نتيجة قرار ...

إنفرادي جماعي

المحور الثالث : بناء و تحليل خاص بالفرضية الثانية

بيانات خاصة بمؤشرات مشاركة العاملين

16- هل تشارك المسؤول في إتخاذ القرار ؟

<input type="checkbox"/>	أبداً	<input type="checkbox"/>	نادراً	<input type="checkbox"/>	أحياناً	<input type="checkbox"/>	غالباً
--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------

17- في رأيك حصر عملية المشاركة على أفراد محدودين تؤثر في إتخاذ القرار ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

18- هل توجد لجان تساهم في إتخاذ القرار ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

19- هل تؤخذ الإقتراحات و الشكاوي أثناء الاجتماع بعين الإعتبار

<input type="checkbox"/>	أحياناً	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

20- هل الإستعانة بخبراء خارج المؤسسة عند إتخاذ القرار تراه

<input type="checkbox"/>	غير ضروري	<input type="checkbox"/>	ضروري
--------------------------	-----------	--------------------------	-------

21- هل درجة تكوين الموظفين و المسؤولين لها علاقة بجودة القرار المتخذ ؟

<input type="checkbox"/>	أحياناً	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	---------	--------------------------	----	--------------------------	-----

المحور الرابع: بيانات خاصة بمؤشرات الأداء ؟

22- ما رأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة و المهام المنوطة بهم

<input type="checkbox"/>	ضعيف	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	جيد
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-----

23- هل تحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد له ؟

<input type="checkbox"/>	نادرًا	<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>	دائمًا
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------

24- هل يسعى العامل لتحقيق أهداف و غايات المؤسسة ؟

<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>	أبدًا	<input type="checkbox"/>	دائمًا
--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------	--------

25- هل ترى أن العاملين معك ملتزمين بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها ؟

<input type="checkbox"/>	لا أحد	<input type="checkbox"/>	بعضهم	<input type="checkbox"/>	اغليهم
--------------------------	--------	--------------------------	-------	--------------------------	--------

26- هل تسعى لإيجاد حلول لمشاكل المطروحة في وظيفتك؟

<input type="checkbox"/>	نادرًا	<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>	دائمًا
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------

27- هل تساهم في مساعدة العاملين معك أثناء أداء مهامهم ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

28- هل يبدي العاملين روح المبادرة في أداء المهام ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

29- هل تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات المصادق عليها ؟

<input type="checkbox"/>	نادرًا	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	--------	--------------------------	----	--------------------------	-----

30- هل تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

31- هل تشغل إدارة المؤسسة كل الفرص التي يمكن ان يتيحها المحيط الخارجي لها ؟

<input type="checkbox"/>	نادرًا	<input type="checkbox"/>	أحيانًا	<input type="checkbox"/>	دائمًا
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------

الملحق رقم (02): تحكيم إستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

ماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل



تحكيم إستبيان

في إطار الإعداد لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، بعنوان: إتخاذ القرار و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية؟ (دراسة حالة مؤسسة إقتصادية: ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الأغواط)، نرجو من سيادتكم أن تمدوا لنا يد المساعدة بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة و موضوعية مما يعزز في نتائج الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع و الفائدة .

تحت إشراف الدكتور :

من إعداد الطالبتين:

- زرنوح محمد

- محدي مباركة هاجر

- بوشيبة لينا

رقم	الأسئلة	صح	خطأ	تصويب
1	السن			
2	الجنس			
3	الخبرة			
4	المؤهل العلمي			
5	الرتبة			
6	لغة العمل			
7	ما هي طرق جمع المعلومات المستخدمة في إتخاذ القرار ؟			
8	هل ترى أن قاعة الإجتماعات مناسبة لذلك؟			
9	هل تعقد الإجتماعات في أوقات مناسبة ؟			
10	هل كمية المعلومات المتوفرة للمدير أثناء الإجتماعات لإتخاذ القرار كافية ؟			
11	هل يكون حضور المعلومة المتعلقة بإتخاذ			

			القرار في الوقت المناسب	
			هل تأجيل إتخاذ القرار إلى اللحظة الأخيرة ناتج ...	12
			كيف يوزع الهيكل المعماري مختلف مصالح المؤسسة ؟	13
			ما مدى وضوح المعلومات المقدمة أثناء الإجتماعات المتعلقة بإتخاذ القرار ؟	14
			هل عدم وجود فريق عمل مرن يعيق عملية إتخاذ القرار ؟	15
			هل ترى أن القرار المتخذ هو نتيجة قرار ...	16
			هل تشارك المسؤول في إتخاذ القرار ؟	17
			في رأيك حصر عملية المشاركة على افراد محدودين تؤثر في إتخاذ القرار ؟	18
			هل توجد لجان تساهم في إتخاذ القرار ؟	19
			هل تؤخذ الإقتراحات و الشكاوي أثناء الاجتماع بعين الإعتبار	20
			هل الإستعانة بخبراء خارج المؤسسة عند إتخاذ القرار تراه	21
			هل درجة تكوين الموظفين و المسؤولين لها علاقة بجودة القرار المتخذ ؟	22
			ما رأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة و المهام المنوطة بهم	23
			هل تحرص على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد له ؟	24
			هل يسعى العامل لتحقيق أهداف و غايات المؤسسة ؟	25
			هل ترى أن العاملين معك ملتزمين بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها ؟	26
			هل تسعى لإيجاد حلول لمشاكل المطروحة في وظيفتك ؟	27
			هل تساهم في مساعدة العاملين معك أثناء أداء	28

			مهامهم ؟	
			هل تشعر بالمسؤولية القانونية و الأخلاقية اتجاه المؤسسة ؟	29
			هل يبدي العاملون روح المبادرة في أداء المهام ؟	30
			هل مستويات إنتاجية الأفراد موافقة المعدلات الكمية المطلوبة من قبل الإدارة ؟	31
			هل تقوم المؤسسة بتسريع تنفيذ المشروعات المصادق عليها ؟	32
			هل تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية ؟	33
			هل تستخدم الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بكل عقلانية ؟	34
			هل تستغل إدارة المؤسسة مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة و فعالية ؟	35
			هل تشغل إدارة المؤسسة كل الفرص التي يمكن ان يتيحها المحيط الخارجي لها ؟	36

الملحق رقم (03): تحكيم استبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية
ماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل



تحكيم استبيان

إشكالية / هل إتخاذ القرار تأثر على أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إقتصادية
عمومية **EPIC**، " ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الأغواط "

إشكالية / هل إتخاذ القرار تأثر على أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إقتصادية
عمومية **EPIC**، " ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الأغواط "

الإمضاء	التخصص	الأستاذ
	علم الاجتماع التطبيقي والعمل	1. بن دهنان طاهر
	علم الاجتماع	2. طاهر سني
	علم الاجتماع	3. بن عيسى العارفي
	علم اجتماع	4. أحمد موسى
	ديناميكية	5. عبد الله

الملحق رقم (04): طلب إستقبال لإجراء تربص تطبيقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère De L'Habitat , de l'Urbanisme et de la Ville

Office de Promotion et de Gestion Immobilière

De Wilaya d'LAGHOUAT

DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES

MOYENS GENERAUX

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

N° /OPGI/ D.R.H.M.G /S.R.H/2023

وزارة السكن و العمران و المدينة

ديوان الترقية و التسيير العقاري

ولاية الأغواط

دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة
مصلحة الموارد البشرية

رقم: /د.ت.ت.ع.د.م.ب.ع.م.ب/2023

15 MARS 2023

856

إلى السيد

مدير جامعة عمار ثليجي الأغواط

(كلية العلوم الإجتماعية)

الموضوع : ف/ي طلب إستقبال لإجراء تربص تطبيقي

تبعاً لطلبكم الوارد بتاريخ 2023/02/26 و المتعلق بطلب إستقبال الطالبتان محمدي مباركة هاجر و بوشيبة لينا/ مسجلتان ماستر 02 للسنة الجامعية 2023/2022 بقسم علم الاجتماع و الديموغرافيا في إطار التربص محدود المدة ، يشرفني أن أعلمكم بقبول هذا الطلب و سوف يتم موافاتهما من طرف مصالح الديوان بكل المعلومات المطلوبة و المتعلقة بموضوع التربص .

تقبلوا فائق التقدير و الاحترام

المكلف بتسيير مصالح الديوان
إيفان حسي
ديوان الترقية و التسيير العقاري
وزارة السكن و العمران و المدينة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن و العمران والمدينة

ديوان الترقية و التسيير العقاري

ولاية الأغواط

دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة/ مصلحة الموارد البشرية

رقم :المؤرخ في:.....

محضر تنصيب

في الفاتح من شهر نوفمبر عام ألفين واثنان وعشرون (2022/11/01)

قمنا نحن السيد المدير العام لديوان الترقية والتسيير

العقاري لولاية الأغواط ، بتنصيب

السيدة :

في مهامها بصفتها :

الملحق رقم (06): وثيقة قبول طلب طلب تقاعد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن و العمران و المدينة

ديوان الترقية و التسيير العقاري

ولاية الأغواط

دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة/ مصلحة الموارد البشرية

مقرر رقم : المؤرخ في:

متضمن قبول طلب تقاعد

إن المدير العام لديوان الترقية و التسيير العقاري للأغواط

- ✓ بمقتضى القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل و المتمم
- ✓ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية و التسيير العقاري و تحديد كفاءات تنظيمها و عملها، المعدل و المتمم
- ✓ بمقتضى المقرر رقم 45 المؤرخ في 04 جانفي 2022، المتضمن تعيين السيد حمي سفيان بتسيير مصالح ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الأغواط
- ✓ بناءً على القانون رقم 15/16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 المؤرخ في 31 رمضان 1403 الموافق لـ 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد
- ✓ إستناداً إلى الاتفاقية الجماعية و ملحقاتها لديوان الترقية و التسيير العقاري للأغواط
- ✓ بناءً على الطلب الذي تقدم به السيد المسجل تحت رقم الوارد بتاريخ 15 ماي 2023 المتضمن طلب الإحالة على التقاعد و استقائه الشروط القانونية المتعلقة بالتقاعد

يقرر

المادة الأولى : يقبل طلب السيد : / الوظيفة

و يحال ملفه إلى مصالح الصندوق الوطني للتقاعد من أجل الدراسة

المادة 02 : يتم منح المعنى نسخة من بطاقة ما قبل التعيين لمنحة التقاعد

المادة 03 : السيدات و السادة رؤساء دوائر الديوان ، كل مكلف بتنفيذ هذا المقرر في حدود اختصاصه

الملحق رقم (07): عقد عمل محدود المدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن و العمران والمدينة

ديوان الترقية و التسيير العقاري

ولاية الأغواط

دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة / مصلحة الموارد البشرية

عقد عمل (محدود المدة) رقم...../2023

✓ بمقتضى القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بالعلاقات في العمل المعدل و المتمم
✓ بمقتضى الاتفاقية الجماعية وملحقاتها لديوان الترقية والتسيير العقاري للأغواط
✓ بناءً على عقد العمل في إطار الإدماج المهني
✓ اعتباراً لضرورة المصلحة
تم الاتفاق

بين / ديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط ممثل في المدير العام السيد:
رقم التسجيل في الضمان الاجتماعي: 0333000780.

الطبيعة القانونية: EPIC

العنوان : مجمع الإدارات حي المقام الطريق الوطني رقم 01 الأغواط من جهة:

و / الأنسة : المولودة : ب الأغواط

رقم التسجيل في الضمان الاجتماعي :

من جهة أخرى .

السكن : ب

المادة الأولى : موضوع العقد

تم إبرام هذا العقد في إطار أحكام القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل و

المتمم ، الاتفاقية الجماعية للديوان و النظام الداخلي للديوان

يتضمن هذا العقد توظيف الأنسة : في منصب :

المادة 02 : مدة العقد

أبرم هذا العقد لفترة محدودة مدتها سنة (12 شهراً) ابتداءً من إلى غاية

المادة 03 : التعيين

تعيين المتعاقدة بدائرة

المادة 04 : الاجر والترتيب

- تتقاضى المتعاقدة اجرة شهرية مكونة من العناصر التالية :
- الأجر القاعدي دج الصنف: 12 الفرع: 01
- منحة القفزة : دج لليوم ما يعادل 22 يوما كعمل حقيقي
- منحة علاوة النقل : دج
- منحة علاوة الخبرة المهنية
- منحة المنطقة الجغرافية 24.5 % من الأجر القاعدي
- منحة علاوة المردودية الفردية
- و كل المنح المرتبطة بالمنصب و المحددة في الاتفاقية الجماعية و ملحقاتها

المادة 05 : أوقات العمل

- التوقيت و المدة خاضعان للتنظيم الداخلي للعمل المنصوص عليه في النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية .

المادة 06 : واجبات المتعاقد

- يخضع المتعاقد لأحكام النظام الداخلي للديوان و يجب عليه أن :
- يؤدي بأقصى جهده الواجبات المرتبطة بمنصب عمله و مسؤولياته
- ينفذ في حدود وظيفته تعليمات مسؤوله
- لا تكون له أي منفعة مباشرة أو غير مباشرة في أي مؤسسة فرعية أو منافسة
- لا يفشي أي أخبار أو أي وثيقة ذات طابع مهني من شأنها أن تستعمل ضد الديوان

المادة 07: حماية المتعاقد

- للمتعاقد الحق في الحماية أثناء أداء وظيفته ضد كل أشكال الإهانة و القذف .

المادة 08: فسخ العقد

- يمكن فسخ العقد قبل نهاية مدته في حالة عدم إحترام أحد الطرفين لمضمون العقد أو الاتفاقية الجماعية أو النظام الداخلي للديوان دون الإخلال بالأحكام التشريعية السارية المفعول .
- يمكن للديوان فسخ عقد العمل في حالة خطأ جسيم أو إدانة جزائية للمتعاقد.

المادة 09: أحكام عامة

- يسري العمل بالاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي في الحالات الغير منصوص عليها في العقد

المادة 10: تسيير العلاقات و سريان العقد

- تسيير علاقات العمل في مجملها بموجب النصوص التشريعية للعمل (القانون 11/90 الصادر في 1990/04/21 المتضمن علاقة العمل المعدل و المتمم - الاتفاقية الجماعية - النظام الداخلي) .

- المادة 11: السيدات والسادة رؤساء دوائر الديوان ، كل مكلف في حدود اختصاصه بتنفيذ هذا المقرر .

المدير العام

المتعاقد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن و العمران والمدينة

ديوان الترقية و التسيير العقاري

ولاية الأغواط

دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة/ مصلحة الموارد البشرية

مقرر رقم :.....المؤرخ في:.....

المتضمن تثبيت

- إن المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري للأغواط
- ✓ بمقتضى القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بالعلاقات في العمل المعدل و المتمم
 - ✓ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لداوين الترقية و التسيير العقاري و تحديد كفاءات تنظيمها و عملها المعدل و المتمم
 - ✓ بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في الموافق ل المتضمن تعيين السيد مديراً عاماً لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط.
 - ✓ إستناداً إلى الاتفاقية الجماعية وملحقاتها لديوان الترقية والتسيير العقاري للأغواط.
 - ✓ بناءً على المادة 02 من ملحق الاتفاقية الجماعية المؤرخ في 01 سبتمبر 2013
 - ✓ بناءً على محضر التنصيب رقم المؤرخ في الخاص بالسيد
 - ✓ بناءً على عقد العمل (تجديد) رقم المؤرخ في الخاص بالسيد
 - ✓ بإقتراح من السيد المدير العام لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الأغواط

يقرر /

- المادة الأولى: يتم تثبيت السيد: في منصبه, و تصبح علاقة العمل التي تربطه بديوان الترقية و التسيير العقاري للأغواط علاقة دائمة
- المادة 02 : يسري مفعول هذا المقرر ابتداءً من
- المادة 03 : السيدات والسادة رؤساء دوائر الديوان ، كل مكلف بتنفيذ هذا المقرر في حدود اختصاصه

الملحق رقم (09): وثيقة إحالة على التقاعد القانوني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن و العمران و المدينة

ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية الأغواط

دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة /مصلحة الموارد البشرية

مقرر رقم:المؤرخ في:

المتضمن إحالة على التقاعد القانوني

إن المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري للأغواط بمقتضى القانون رقم 90/11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بالعلاقات في العمل المعدل والمتمم. بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية و التسيير العقاري و تحديد كفاءات تنظيمها و عملها المعدل و المتمم بالمرسوم 08-93 في 02 يناير 1993 بناءً على المقرر رقم 45 المؤرخ في 04 جانفي 2022 ، المتضمن تكليف السيد بتسيير مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الأغواط بناءً على القانون رقم 16/15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المعدل والمتمم للقانون رقم 12-83 المؤرخ في 31 رمضان 1403 الموافق لـ 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.

إستناداً إلى الاتفاقية الجماعية وملحقاتها لديوان الترقية و التسيير العقاري للأغواط. بناءً على المقرر رقم المؤرخ في المتضمن قبول طلب الإحالة على التقاعد الخاص بالسيدة بناءً على بطاقة ما قبل تعيين منحة التقاعد الصادرة عن الصندوق الوطني للتقاعد المؤرخة في الخاصة بالسيدة بناءً على طلب السيدة المسجل تحت رقم بتاريخ والمتضمن طلب الإحالة على التقاعد بصفة نهائية

بقرار

المادة الأولى: تحال على التقاعد القانوني السيدة بمنصب

إبتداءً من

المادة 02: تستفيد المعنية بالأمر من التعويضات التالية:

أربعة (04) أصناف من: الصنف .. الفرع ... إلى الصنف .. : الفرع : ...

إبتداءً من إلى

صنفين (02) من: الصنف ... الفرع ... إلى الصنف .. الفرع ... إضافة إلى درجتين (02) من

التقدم الألفي إبتداءً من إلى

- منحة نهاية الخدمة المهنية : شهراً

- تعويض العطلة السنوية : ... يوم 2022/2021

المادة 03: السيدات والسادة رؤساء دوائر الديوان ، كل مكلف في حدود اختصاصه بتنفيذ هذا المقرر

الملحق رقم (10): مخرجات spss.

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 25-35 بين ما	9	20.5	20.5	20.5
سنة 35-45 بين ما	23	52.3	52.3	72.7
Valid سنة 45-55 بين ما	6	13.6	13.6	86.4
فوق فما سنة 55	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	22	50.0	50.0	50.0
Valid انثى	22	50.0	50.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من اقل	4	9.1	9.1	9.1
Valid سنوات 10 الى 5 من	19	43.2	43.2	52.3
سنوات 10 من اكثر	21	47.7	47.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

العلمي_المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	4	9.1	9.1	9.1
Valid ثانوي	18	40.9	40.9	50.0
جامعي	20	45.5	45.5	95.5
التخرج بعد ما	2	4.5	4.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تفويض عون	7	15.9	15.9	15.9
Valid تحكم عون	17	38.6	38.6	54.5
اطار	18	40.9	40.9	95.5
مسير اطار	2	4.5	4.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الحاسوب	15	34.1	34.1	34.1
الورقية الوثائق	27	61.4	61.4	95.5
الشفوية المعلومات	2	4.5	4.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	37	84.1	84.1	84.1
لا	7	15.9	15.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	32	72.7	72.7	72.7
لا	12	27.3	27.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	26	59.1	59.1	59.1
لا	18	40.9	40.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	4	9.1	9.1	9.1
احيانا	36	81.8	81.8	90.9
ابدا	4	9.1	9.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
المعلومات صدق عدم	12	27.3	27.3	27.3
النتائج من خوف	20	45.5	45.5	72.7
المسؤول تردد	12	27.3	27.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بالتشنت	31	70.5	70.5	70.5
	بالتمرکز	13	29.5	29.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	واضحة	37	84.1	84.1	84.1
	واضحة غير	7	15.9	15.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	نعم	16	36.4	36.4	36.4
	لا	10	22.7	22.7	59.1
	احيانا	18	40.9	40.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	انفرادي	26	59.1	59.1	59.1
	جماعي	18	40.9	40.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غالبا	7	15.9	15.9	15.9
	احيانا	23	52.3	52.3	68.2
	نادرا	9	20.5	20.5	88.6
	ابدا	5	11.4	11.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	نعم	36	81.8	81.8	81.8
	لا	8	18.2	18.2	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	38	86.4	86.4	86.4
لا	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	13	29.5	29.5	29.5
لا	10	22.7	22.7	52.3
احيانا	21	47.7	47.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضروري	26	59.1	59.1	59.1
ضروري غير	18	40.9	40.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	23	52.3	52.3	52.3
لا	11	25.0	25.0	77.3
احيانا	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جيد	12	27.3	27.3	27.3
متوسط	31	70.5	70.5	97.7
ضعيف	1	2.3	2.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	25	56.8	56.8	56.8
احيانا	19	43.2	43.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	22	50.0	50.0	50.0
لا	8	18.2	18.2	68.2
احيانا	14	31.8	31.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اغلبهم	14	31.8	31.8	31.8
بعضهم	29	65.9	65.9	97.7
احد لا	1	2.3	2.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	16	36.4	36.4	36.4
احيانا	22	50.0	50.0	86.4
نادرا	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	40	90.9	90.9	90.9
لا	4	9.1	9.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	34	77.3	77.3	77.3
لا	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	43.2	43.2	43.2
لا	14	31.8	31.8	75.0
نادرا	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	37	84.1	84.1	84.1
لا	7	15.9	15.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

Q26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	10	22.7	22.7	22.7
احيانا	27	61.4	61.4	84.1
نادرا	7	15.9	15.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	