



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2025

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ل م د  
الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات  
عنوان المذكرة:

دور الاداء الوظيفي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة سوميفوس تبسة

تحت إشراف:  
أ.د عبد المالك مهري

إعداد الطالب:  
● حمزة جابري

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite L'abri Tebessi - Tebessa

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د.سارة حلبي	استاذ محاضر أ	رئيسا
أ.د. عبد المالك مهري	استاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د.ريم عمري	استاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إِهْدَاء

إلى من غرسا فيّ بذور الطموح، وسهرا الليالي من أجلي،  
إلى من كانت دعواتهما سر نجاحي وتوفيقي،  
إلى والديّ العزيزين، أهدي هذا العمل عرفاناً وتقديراً لما قدمتماه لي  
من حب، وتضحيات، ودعم لا يُقدَّر بثمن.

إلى إخوتي الأعزاء، سندي في الحياة،  
أنتم النور الذي أثار طريقي، والدافع الذي منحني القوة للاستمرار  
وإلى أصدقائي الأوفياء، من شاركوني لحظات التعب والفرح، وكانوا  
لي عوناً في كل خطوة،  
لكم كل الحب والتقدير.

أهديكم هذا الجهد المتواضع، عرفاناً بفضلكم، ووفاءً لما تستحقونه  
من مكانة في قلبي.

## شكر وعرّفان

أقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور عبد

المالك مهري، على ما قدمه لي من دعم علمي وتوجيه أكاديمي طيلة فترة

إعداد هذه المذكرة. لقد كان لخبرته وتوجيهاته القيمة بالغ الأثر في إخراج

هذا العمل إلى النور، فله مني كل التقدير والاحترام

كما لا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر والعرّفان إلى كافة أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية، الذين لم يبخلوا علينا يوماً بعلمهم ومعارفهم، وكانوا لنا قدوة في

الجد والاجتهاد. فلكم مني جميعاً أصدق عبارات الامتنان والتقدير، سائلاً الله

أن يوفقكم ويجزيكم خير الجزاء

# فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر والعرقان
	الاهداء
II-III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
XI	فهرس الملاحق
أ-ث	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للمتغيرات</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الاول: المفاهيم الاساسية حول الاداء الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
5	المطلب الثاني: أهمية ومحددات الأداء الوظيفي
6	المطلب الثالث: انواع الاداء الوظيفي
8	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لاتخاذ القرار
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار
12	المطلب الثاني: أساسيات حول عملية اتخاذ القرار
17	المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء الوظيفي وفعالية اتخاذ القرار
18	المبحث الثالث: الدراسات الشابقة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
25	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
27	الخلاصة


الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الإطار المكاني للدراسة التطبيقية
29	المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة سوميفوس تبسة
32	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لسوميفوس
39	المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف لمؤسسة مناجم الفوسفات
42	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
44	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة
48	المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق الدراسة
54	المبحث الثالث: تحليل مدى ملائمة البيانات وإختبار فرضيات الدراسة وتعليق على النتائج
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
64	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
70	الخلاصة
72	الخاتمة العامة
74	قائمة المراجع
77	الملاحق
	الملخص

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1
31	توزيع العمال حسب درجاتهم	2
43	درجات الاجابة	3
43	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	4
44	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	5
45	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	6
46	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	7
47	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	8
49	قياس ثبات محاور الاستبيان	9
50	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الكفاءة المهنية	10
51	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التزام وانضباط	11
51	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التطوير والتحفيز الذاتي	12
52	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحور اتخاذ القرار	13
54	تحليل آراء العينة نحو بعد الكفاءة المهنية	14
56	تحليل آراء العينة نحو بعد التزام وانضباط	15
58	تحليل آراء العينة نحو بعد تطوير وتحفيز ذاتي	16
60	استجابات عينة الدراسة نحو عبارات محور اتخاذ القرار	17
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين اداء الوظيفي واتخاذ القرار	18
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين كفاءة مهنية واتخاذ القرار	19
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التزام وانضباط واتخاذ القرار	20
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تطوير وتحفيز ذاتي واتخاذ القرار	21

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مراحل اتخاذ القرار	1
45	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2
46	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3
47	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى تعليمي	4
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	5



# فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
77	الاستبيان	1
82	الهيكل التنظيمي	2
83	مخرجات spss	3

# المقدمة العامة

## تمهيد

تُعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر الإدارة ومحركها الأساسي، فهي العملية التي من خلالها يتم توجيه الموارد وتحديد الأهداف واختيار البدائل الأنسب لتحقيق نتائج فعالة داخل المؤسسة. ومع تعاضد التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة، سواء بفعل تسارع التغيرات التكنولوجية، أو اشتداد المنافسة، أو تعقيد البيئة الاقتصادية والاجتماعية، بات من الضروري أن تستند عملية اتخاذ القرار إلى أسس علمية ومعلومات دقيقة، تعكس واقع المؤسسة وتساعد في توجيه مسارها نحو تحقيق الكفاءة والفعالية.

وفي هذا السياق، يحتل الأداء الوظيفي مكانة مركزية، حيث يُعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في نوعية القرارات التي يتم اتخاذها داخل المؤسسة. فالموظف الذي يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية يساهم في إنتاج معلومات موثوقة، ويساعد في رصد المشكلات وفرص التحسين، مما يوفر لمتخذي القرار قاعدة بيانات صلبة لاتخاذ قرارات رشيدة ومدروسة. كما أن الأداء الوظيفي الجيد يعكس مستوى الانضباط، والالتزام، والاحترافية في العمل، وهي كلها عناصر تُسهم في دعم الإدارة العليا على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

ومما لا شك فيه أن العلاقة بين الأداء الوظيفي واتخاذ القرار ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل هي علاقة تفاعلية متبادلة، حيث تؤثر جودة القرارات المتخذة أيضًا في تحسين ظروف العمل، وتحديد الحوافز، وترشيد التوظيف الأمثل للقدرات البشرية. لذلك فإن فهم هذه العلاقة وتحليلها يُعد أمرًا بالغ الأهمية لكل مؤسسة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الأداء الوظيفي في دعم عملية اتخاذ القرار، من خلال تحليل مدى مساهمة كفاءة الموظفين وفعالية نظم التقييم والمتابعة في توفير مدخلات سليمة للقرار الإداري، كما تسعى إلى إبراز تأثير بيئة العمل، والتدريب، والتحفيز، ونظام الاتصال الداخلي على كلٍ من الأداء والقرار معًا. وتكمن أهمية الدراسة في تقديم إطار نظري وتطبيقي يساهم في تعزيز قدرات المؤسسات على تحسين أداء مواردها البشرية، وبالتالي رفع جودة قراراتها، وضمان توافقها مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

## الإشكالية

إستنادا لما تم طرحه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- كيف يؤثر الاداء الوظيفي في فعالية اتخاذ القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات سوميفوس

تبسة؟

## تساؤلات الدراسة

إنطلاقا مما تم طرحه في الإشكالية الرئيسية رأينا من الضروري طرح مجموعة من التساؤلات كالتالي:

- 1) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاداء الوظيفي (الكفاءة المهنية) على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟
- 2) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاداء الوظيفي (الالتزام والانضباط) على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟
- 3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاداء الوظيفي (التطوير والتحفيز) على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟

### الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاداء الوظيفي على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$

### الفرضيات

- 1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاداء الوظيفي (الكفاءة المهنية) على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$
- 2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاداء الوظيفي (الالتزام والانضباط) على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$
- 3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاداء الوظيفي (التطوير والتحفيز) على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$

### اهمية الموضوع

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئة العمل الحديثة، حيث يُعد اتخاذ القرار السليم عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح المؤسسي. فالأداء الوظيفي الجيد يعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر في جودة القرارات المتخذة، إذ يساعد في توفير معلومات دقيقة وموثوقة تدعم متخذي القرار في الوصول إلى حلول استراتيجية فعّالة. من خلال دراسة العلاقة بين الأداء الوظيفي واتخاذ القرار، تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تحسين الأداء الوظيفي عبر نظم تقييم فعّالة، بيئة عمل محفزة، وتواصل داخلي ناجح، مما يعزز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أسس قوية. كما أن النتائج المتوقعة من الدراسة قد تُسهم في تطوير سياسات التدريب والتحفيز داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

## اهداف الموضوع

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الأداء الوظيفي كأحد العوامل الأساسية التي تؤثر في فعالية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين كفاءة الموظف وجودة البيانات والمعطيات التي يعتمد عليها متخذو القرار. كما تسعى إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي، مثل نظم التقييم، التحفيز، التدريب، وبيئة العمل، ومدى انعكاسها على دقة القرارات الإدارية. وتسعى الدراسة أيضًا إلى إبراز دور الاتصال الداخلي الفعال والتنسيق الوظيفي في دعم القرار، بالإضافة إلى تقديم توصيات تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي بشكل ينعكس إيجابًا على جودة وكفاءة القرارات الإدارية المتخذة، مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

## دوافع اختبار الموضوع

يمكن حصر أهم اسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أ. الدوافع الذاتية وتتمثل فيما يلي:

- اهتمام شخصي بالموضوع
- الطموح الأكاديمي في مجال الإدارة
- السعي للمساهمة في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات

ب. الدوافع الموضوعية وتتمثل فيما يلي:

- توجهات التنمية المستدامة العالمية
- حاجة المؤسسات إلى استراتيجيات قائمة على معلومات دقيقة
- أهمية تحسين الأداء الوظيفي
- الارتباط المباشر بين الأداء الوظيفي واتخاذ القرار في تحسين الكفاءة المؤسسية

## المنهج المتبع

من أجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، والتي تعكس إشكالية البحث وتسعى لتحقيق أهدافه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي واتخاذ القرار، كما تم اعتماد المنهج التحليلي لتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية من خلال برنامج SPSS، بهدف استخراج النتائج واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

## صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات، تمثلت في:

### أ. الصعوبات الذاتية:

- نقص المراجع الحديثة باللغة العربية
- قلة الخبرة الميدانية للباحث
- صعوبة التوفيق بين متطلبات الدراسة الأكاديمية والالتزامات الشخصية

### ب. الصعوبات الموضوعية:

- محدودية الدراسات السابقة
- تردد بعض الموظفين في الإجابة عن الاستبيانات بدقة أو الامتناع عن المشاركة
- الحاجة إلى استخدام أدوات تحليل إحصائي متقدمة

## هيكل الدراسة

تم تقسيم موضوع هذه الدراسة إلى فصلين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، إضافة إلى المقدمة والخاتمة. تناول الفصل الأول "الأدبيات النظرية للموضوع"، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول بعنوان المفاهيم الأساسية للاداء الوظيفي
- والمبحث الثاني بعنوان الاطار المفاهيمي لاتخاذ القرار
- والمبحث الثالث بعنوان "الدراسات التطبيقية".

أما الفصل الثاني، بعنوان "الدراسة الميدانية"، فقد تم تقسيمه أيضًا إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول بعنوان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- والمبحث الثاني بعنوان التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
- والمبحث الثالث بعنوان اختبار فرضيات الدراسة وتعليق على النتائج

## الفصل الاول

### الادبيات النظرية والتطبيقية للمتغيرات

## تمهيد

يعد الأداء الوظيفي واتخاذ القرار من العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات، حيث يؤثران بشكل مباشر على الكفاءة والإنتاجية. يرتبط الأداء الوظيفي بقدرة الأفراد على تنفيذ مهامهم بفعالية، بينما يعتمد اتخاذ القرار على تحليل المعلومات واختيار الحلول المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الاول: المفاهيم الاساسية للاداء الوظيفي

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية

### المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للاداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجالات الإدارة والموارد البشرية، حيث يعكس مستوى كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة، ويُعتبر تقييم الأداء الوظيفي أداة حيوية لقياس مدى تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان تحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

يعد الأداء الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، إذ يُمَثَّل مستوى الكفاءة والفاعلية التي يُنفَّذ بها الموظف مهامه الوظيفية ويُعتبر الأداء الوظيفي انعكاسًا لمجموعة من العوامل، مثل المهارات والخبرات الشخصية، والتحفيز، وبيئة العمل، ونظام التقييم والحوافز.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

- الأداء لغة: الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، أي أوصله، أو قام به.<sup>1</sup>
- الأداء اصطلاحاً: تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به، ويمكن تعريف الأداء على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية.<sup>2</sup>
- الأداء يعني: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>3</sup>
- أما أداء العاملين فهو : هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفعالية والكفاءة في العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المنجد في اللغة و الأعلام ،دار المشرق ، بيروت ، 1975 ص 500

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر الاسكندرية، 1660ص.168

<sup>4</sup> بن قيراط عبد العزيز، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير،

جامعة 8 ماي 1945،قائمة، 2010، ص 24.

- هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المؤسسة.<sup>1</sup>
- هو قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة ومن هنا نستخلص أن أداء العاملين هو سلوك يقوم به الفرد لوظيفة ما من خلاله يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وأقل وقت وأقل تكلفة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:<sup>3</sup>

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **المثابرة و الثقة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

توضح العناصر السابقة الذكر أن أعلى مستويات الأداء للعامل أو الموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضاً، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله والأنظمة التي تحدد مسار عمله بما يضمن أن عمله يسير في الاتجاه الصحيح، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل لها دور في الأداء ومدى الانجاز الذي يقوم به الموظف خلال ساعات عمله فكلما زاد إنتاجه كانأداءه أعلى من غيره.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص13

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص. 175.

<sup>3</sup> أسعد أحمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص63

## المطلب الثاني: أهمية ومحددات الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات، إذ يؤثر مباشرة على الإنتاجية وجودة العمل فكلما تحسّن أداء الموظفين، زادت كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين وللمؤسسة، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء في:<sup>1</sup>

- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله؛
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء؛
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات؛
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها و تستخدمها بالمؤسسة؛
- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال؛
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال؛
- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر، ويطلق عليها محددات الأداء، والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

**الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها.

<sup>1</sup> علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1985، ص 188

<sup>2</sup> احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 50.

**القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها؛ أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

**إدراك الدور:** أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة؛ وعليه يمكن القول إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر الثلاث المذكورة.

في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية:<sup>1</sup>

- القدرة ؛
- الدافعية ؛
- بيئة العمل.

### المطلب الثالث: انواع الاداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية إلى مجموعة من الأنواع وفق معايير مختلفة:

#### 1. حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي:<sup>2</sup>

أ. **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

<sup>1</sup> عبد الباسط عبد المعين، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الفكر، الأردن، 2008، ص61

<sup>2</sup> مصطفى كافي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2012، ص71

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
  - **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

## 2. حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:<sup>1</sup>

- أ. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر؛ في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
- ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الاساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

## 3. حسب المعيار الوظيفي

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:<sup>2</sup>

- أ- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> علي السلمي، الإدارة العامة المفاهيم والوظائف والعمليات، مكتبة غريب، مصر، 2015، ص 81

<sup>2</sup> حسين حسنين، القيادة والإدارة الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 47

ب- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة حيث يعتبر المحرك للموارد الأخرى ومنه نرى بأن أداء المورد البشري هو من يحقق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية.

ت- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة.

ث- أداء وظيفة التسويق: يتحقق من خلال مؤشرات: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، الشهرة.

### المبحث الثاني: الادبيات النظرية لاتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار في الوقت الراهن لم تعد أسلوباً من أساليب التجربة والخطأ بل أصبحت تعتمد على أساليب علمية بغرض الوصول إلى قرارات سليمة تكون أكثر نجاعة وفعالية وهي عندما تتخذ بوعي أو بغير وعي وبالتالي سيكون لها نتائج عدة في حياة الفرد.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار مهمة نتيجة للتغيرات الكثيرة التي أصبح على صناع القرار الإلمام بها لاتخاذ القرار السليم، كذلك فإن أي قرار خاطئ يضيف عبئاً مالياً على المؤسسات وخاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه المؤسسات في السوق.

### الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تحديد تعريف كل من القرار واتخاذ القرار ثم عملية اتخاذ القرار

#### أولاً: تعريف القرار

يعرف القرار بوجه عام بأنه: اختيار" أو تقرير لموقف معين، وفي الإدارة فإن الشخص في موقع المسؤولية يكون موجهاً وبصفة مستمرة بهذا الاختيار، في تخطيط وتنظيم وتنسيق العمل، وفي توجيه العاملين ومتابعة وتقويم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ص88

كما يعرف أيضا على أنه: "الاختيار" القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف اتخاذ القرار

- عرف من طرف الحريري بأنه: عملية عقلانية ورشيدة، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل، والاختيار.<sup>2</sup>
- كما يعرف أيضا على أنه: "عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة.<sup>3</sup>

### ثالثا: تعريف عملية اتخاذ القرار

- تعرف عملية اتخاذ القرار ببساطة على أنها عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.<sup>4</sup>
- كما تعرف على أنها: "جوهر العملية الإدارية بشكل عام، حيث يصب المدراء جل اهتمامهم عليها. ويقصد بعملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى الهدف الذي يسعى من أجله.<sup>5</sup>

ويستخلص مما ورد من التعاريف السابقة الذكر ما يلي:

**القرار:** هو اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة؛

<sup>1</sup> خالصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص30

<sup>2</sup> نوال عبد الرحمن محمد الحور، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة 2013 ص 30

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص31

<sup>4</sup> زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 89

<sup>5</sup> مؤيد الفصل، الاساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ص26

**اتخاذ القرار:** هو ناتج لعملية اتخاذ القرار؛ عملية اتخاذ القرار أي العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والبدائل المتاحة ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل تلك المشكلة.

### الفرع الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار

تتسم عملية اتخاذ القرار بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل؛
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرار؛
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل؛
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية؛
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.

### الفرع الثالث: أهمية اتخاذ القرار

تتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية أي أن هذه العملية تمثل أساسا في جميع الوظائف الإدارية؛
- اتخاذ القرار أداة المدير في عمله؛
- اتخاذ القرارات يحدد مستقبل المنظمة : فالمنظمة يمكنها أن تستمر مع أخطاء يومية فادحة لمدة طويلة طالما أن الاتجاه الذي تسير فيه على ضوء السوق الذي تخدمه، والمنتجات التي تقدمها كان اتجاها سليما. ولكن إذا كانت عملية اتخاذ القرارات سيئة وكان الطريق الذي تسير فيه المنظمة طريقا خاطئا، فلا أحد يمكنه البقاء، اللهم إلا المحظوظ؛

<sup>1</sup> بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص125

<sup>2</sup> بشير العالق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ص20

- اتخاذ القرار أساس الإدارة أو وظائف المنظمة وتبرز هذه الأهمية كون أن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إلى هذا الهدف أو الأهداف، وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد؛
- تبرز أهمية اتخاذ القرار بسبب شموليته أي أن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المشروع، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

### الفرع الرابع: أهداف اتخاذ القرار

إن الهدف من اتخاذ القرار يتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- إيجاد حل لمشكلة ما تعترض تقدم المؤسسة وتطورها بأسرع وقت ممكن دون تأخير حتى لا تتفاقم المشكلة أكثر أو اقتناص فرصة ما؛
- أن لا يتعارض القرار المتخذ مع باقي القرارات المتخذة، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من أجله؛
- أن يكون القرار المتخذ لاتخاذ قرارات متلاحقة؛
- أن تكون تكلفة هذا القرار منخفضة مقارنة مع العائد المتوقع نتيجة لاتخاذها.

### المطلب الثاني: أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرارات هي العملية التي تحدد طريقة استخدام الأفضل في ظل مجموعة الظروف المعينة، وهي تمثل عملية اختيار بديل من عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار .

### الفرع الأول: أساليب عملية اتخاذ القرار

تتعدد أساليب اتخاذ القرار وتتنوع كذلك من حيث الجهد والوقت ومن حيث مستوى السهولة أو الصعوبة ويختلف عددها باختلاف تفصيل كل مرحلة وهذا الاختلاف لا يغير من أساسيات تلك المرحلة بقدر ما يحاول

<sup>1</sup> سحنون فاروق، استخدام الاساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018، ص7

البعض أن يعطي توضيحا مسهيا لتلك الخطوات والمراحل، وعلى هذا الأساس نميز بين الأساليب التقليدية (غير كمية)، والأساليب الحديثة التي تقوم على أسس علمية (كمية)، وهي على النحو التالي:

### أولاً: الأساليب الكيفية

توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- **الحكم الشخصي أو البديهية:** إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن قدرة الفرد على النظر للموقف وتقديره له وبالتالي يستند اتخاذ القرار لأسس شخصية غير موضوعية. حيث يستند الفرد في حكمه على خبرته وخلفيته المعرفية وتجاربه السابقة
- **الحقائق:** حيث تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ قراره الحقائق العلمية والمنطقية يجعل القرارات المتخذة تتسم بالموضوعية والعقلانية وتصبح أقرب لتحقيق الهدف المنشود
- **التجربة:** تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما ، لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت التجارب السابقة غنية ومتعددة وتمثل مقياسا جيد لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة.
- **الآراء:** حيث تعد القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية خاصة عندما تكون المشكلة التي تتطلب حلا معقدا وتتسم بالغموض حيث يغني تعدد الآراء في الموقف القدرة على حل المشكلة واتخاذ قرار ملائم يساعد على تحقيق أفضل هدف.

### ثانياً: الأساليب الكمية

أسلوب ساد منذ ستينيات القرن الماضي مع تطورات أساليب الإدارة الحديثة، وارتقاء التعليم وتسارع الثورة المعلوماتية والأساليب الإحصائية والنظريات الكمية حيث أصبحت خبرة المدير وحده والآراء غير كافية لاتخاذ القرارات السليمة، وبعد نجاح الأسلوب الكمي في المجال العسكري أصبح واضحا أن هذه الأساليب تصلح لتنفيذها في المجال الإداري، وقادرة على تحسين فعالية المؤسسات من خلال تقليل مخاطر اتخاذ القرار، خصوصا في القرارات غير الروتينية، وتعتمد هذه الطرق على الأساليب الرياضية والإحصائية، وهذا ما يتطلب الاعتماد على مختصين في هذه المجالات لتقديم نماذج دقيقة ومفصلة لم اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013، ص22.

<sup>2</sup> سخنون فاروق، مرجع سبق ذكره، ص8

## الفرع الثاني: أنواع القرارات

هناك أنواع مختلفة من القرارات والمتخذة من قبل المدراء أو من جهة متخذي القرار وتتمثل في:<sup>1</sup>

أولاً: أخذ القرار من تحقيق الهدف أو النتائج المتوصل لها وهذه تمثل القرار الأمثل، الأفضل والممكن.

ثانياً: هناك أنواع أخرى من القرارات التي تعتمد على توفر عامل التأكد أو وجود نوع من الاحتمالية في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها متخذ القرار. ويمكن تحديدها بالأنواع التالية:<sup>2</sup>

### اتخاذ القرار في حالة التأكد التام

وهذه أبسط أنواع القرارات التي تواجه متخذ القرار حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود إلى توفر البيانات والمعلومات اللازمة حسب طبيعة المشكلة؛ وهذه البدائل هي أساليب بيد متخذ القرار لتقييم البدائل المختلفة واختيار البديل الأفضل وتسمى حالة طبيعية 100%.

### اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة):

تعرف هذه الحالة أيضاً بعملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالية حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار هذا سوف يبحث متخذ القرار عن أعلى قيمة متوقعة يمكن الحصول عليها في ظل احتمالية حدوث كل حالة من الحالات، وهناك معايير يجب أن يستخدمها متخذ القرار منها معيار القيمة المالية المتوقعة أو معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة وكذلك معيار خسارة الفرص الضائعة، لذا يعتبر القرار في حالة المخاطرة تطبيقاً مباشراً لنظرية الاحتمالات.

### اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام

في مثل هذه الحالة على متخذ القرار اتخاذ قرار معين يعتمد على أحد المعايير المختلفة والتي تساعد متخذي القرار على تحديد البديل الأفضل واتخاذ القرار الملائم أيضاً، ومن هذه المعايير:

<sup>1</sup> سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الاساليب الكمية وبحوث العمليات، دار حمدان للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص19

<sup>2</sup> محمد فؤاد نعمة الله، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2016، ص57.

- **معيار أقصى الأقصى maximax:** حيث يقوم متخذ القرار باختيار البدائل التي تحقق له أكبر عائد مادي، أي اتخاذ البديل المتفائل.
- **معيار أقصى الأدنى maxmin :** وفي هذه الحالة يتعرف متخذ القرار بنوع من التشاؤم ويقوم باختيار اقل الفوائد.
- **معيار أدنى أقصى minmax:** ففي هذه الحالة يتعرض متخذ القرار بالتقاؤل الحذر أي باختيار أفضل النتائج لكل بديل ثم يقوم باختيار أقل هذه النتائج.
- **معيار أدنى الأدنى minimin:** هنا يتصرف متخذ القرار بدرجة كبيرة من التشاؤم وهذه تكون في حالة التأكد بالنسبة إلى متخذ القرار فيختار أقل عائد لكل بديل.
- **معيار الندم:** اقترح العالم سافاج معيارا يرتكز على الدراسات النفسية وأطلق عليه معيار الأسبق أو الندم ويشير إلى أن متخذ القرار بعد اتخاذ القرار والحصول على عائد معين قد يشعر بالندم لأنه يعلم في تلك الفترة بحالة الطبيعة التي حدثت وبالتالي فهو يتمنى لو كان قد اختار بديلا آخر غير الذي تم اختياره، وقد توصل العالم savag إلى أن متخذ القرار لا بد وأن يبذل جهده لتقليل ندمه.

### الفرع الثالث : مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل أو خطوات ويمكن تحديد تلك المراحل على الوجه الآتي:<sup>1</sup>

#### أولا: تشخيص المشكلة أو الموضوع

تبدأ عملية اتخاذ القرار بالاعتراف بوجود مشكلة أو مسألة تحتاج إلى مواجهة أو إلى حل وذلك من خلال المؤشرات التي تؤكد ظهور أو وجود تلك المشكلة كانهخفاض المبيعات أو زيادة شكاوي الزبائن أو ارتفاع معدل دوران العمل، ولا بد من التأكيد هنا على أهمية التشخيص الدقيق والمتعمق وليس السطحي للمشكلة التي تواجهها المنظمة وعدم النظر إلى الأعراض باعتبارها هي المشكلة، فالفشل في التحديد الدقيق للمشكلة سيرتب فشلا في جميع المراحل التالية، وتجدر الإشارة إلى أن كلمة مشكلة قد تعبر عن حالة سلبية مثل انخفاض الإنتاج في المنظمة أو عن حالة ايجابية مثال زيادة الفائض النقدي أو زيادة غير متوقعة في الطلب على المنتجات أو تعدد الفرص المتاحة لدخول سوق أخرى.

<sup>1</sup> نيل دنون الصانغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص ص 106-108

### ثانيا: جمع وتحديد البدائل

يعمل المدير على جمع أو تحديد البدائل من خلال التحليل الشامل لمختلف أبعاد المشكلة وفي ضوء المعلومات المتاحة والتي إما أن تكون متاحة ولا يصعب الاستدلال عليها وتم تجربتها من قبل أو تلك التي توصف بالإبداعية أو المبتكرة. ويحاول متخذ القرار أن يجمع أكبر قدر ممكن من البدائل وبحود الموارد والتوقيات المتاحة وذلك لكي لا يفقد فرصة في أن يكون قراره الأفضل.

### ثالثا: تقييم البدائل

بعد تحديد البدائل المقبولة أو الممكنة والتي يعتقد متخذ القرار بأن أي واحد منها يمكن أن يوصل إلى الهدف، تبدأ مرحلة تقييم البدائل وتتطوي هذه المرحلة على وزن النتائج المتوقعة من كل بديل باتجاه حل المشكلة المعينة. ويتم ذلك من خلال دراسة كل بديل على حدى لغرض معرفة المزايا أو الإيجابيات وتحديد السلبيات المتوقعة منه عند التطبيق.

ويتم تقييم البدائل المعروضة في ضوء عوامل متعددة مثل الكلفة والوقت والعنصر البشري؛ ووردود الفعل التي يحتمل أن يخلقها كل بديل عند التطبيق سواء داخل أو خارج المنظمة ودرجة المخاطرة المصاحبة للبديل، إن عملية التحليل أو التقييم في الحقيقة، عملية مركبة ومتعددة الأوجه وذلك لأن بعض البدائل قد يتمتع بمزايا كبيرة إلا أنه قد يتعارض مع القيم أو الأعراف وبالتالي فإن عملية الموازنة في تحديد سلبيات وإيجابيات كل بديل تحتاج إلى خبرة ومعلومات كبيرة؛ وباختصار فإن الأساس في هذه الخطوة هو محاولة معرفة المتوقع أو التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل عند التطبيق وتأثيره في المدى البعيد.

### رابعا : اختيار البديل الأفضل

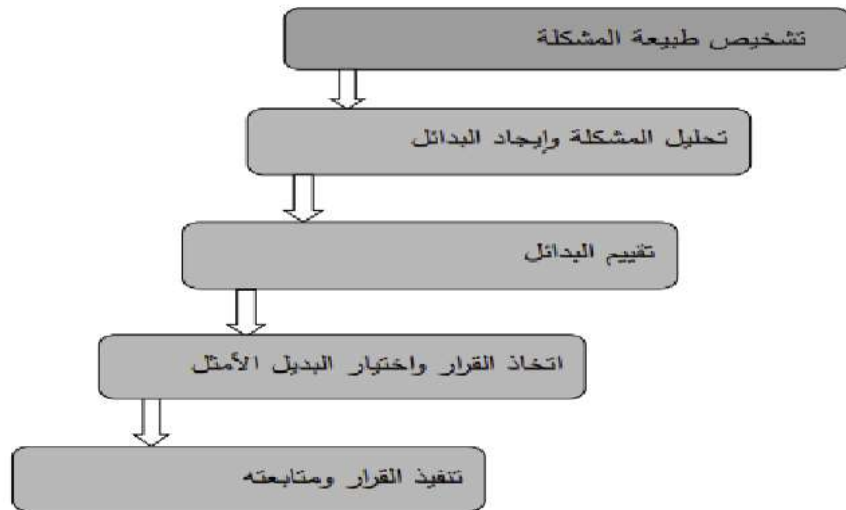
بعد الانتهاء من عملية التحليل والدراسة ومعرفة الاحتمالات والتوقعات لكل البدائل ومعرفة مزايا وعيوب كل منها ستصبح الصورة واضحة ومتبلورة لدى كل متخذ قرار تمهيدا لعملية الاختيار وتعتبر هذه المرحلة خطوة مهمة في عملية اتخاذ القرار، ذلك كونها تعتمد على مسارين، الأول الحقائق والمعلومات والنتائج المتوقعة، والثاني الخبرة والحدس الإداري لمتخذ القرار؛ وإن عملية اختيار بديل واحد هو في الواقع عملية استبعاد للبدائل الأخرى، وإن ذلك الاستبعاد تم على أساس عدم قدرة تلك البدائل على حل المشكلة بالشكل المطلوب وبنفس النتائج المتوقعة

للبديل المختار وقد يرجع سبب استبعاد تلك البدائل إلى عدم توافقها مع الظروف الاجتماعية أو الدينية أو السياسية أو الاقتصادية أو ربما لكثرة نقاط الضعف والثغرات.

#### خامسا: التنفيذ ومتابعة التنفيذ

تبدو هذه المرحلة نتيجة منطقية أو حتمية للمراحل السابقة، فوضع القرار موضع التنفيذ يعني تحويله من إطاره النظري إلى فعل التطبيق أو العمل، وتوافق عملية التنفيذ أحيانا صعوبات منها ما هو محسوب ومنها ما هو غير متوقع أو خارج السيطرة لذلك تلجأ المنظمات في العديد من الحالات إلى إيجاد بديل احتياطي (كما يحدث في الخطط التشغيلية) ويستند هذا المنطق إلى مبدأ المرونة في التنفيذ أما متابعة التنفيذ فهي استكمال لدورة اتخاذ القرار، حيث أن بعض المدراء يعترضون بمجرد التنفيذ فإن المشكلة موضوع البحث قد تم معالجتها، ولكن في الحقيقة يحتاج التنفيذ إلى تحديد أو تقرير مدى صحة الافتراضات التي وضعت للبديل المختار أو القرار عموما. وقد يتناسى المدير مسألة تقييم النتائج خوفا من الفشل إذا ما حدث فإنه يعكس ضعف قدراته في التعامل المشكلة منذ البداية مما يشكل نقطة سلبية في أدائه أو إدارته والحقيقة أن المدير عليه أن يتعامل مع الموقف وفق معطيائه.

#### الشكل (01): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: سحنون فاروق، مرجع سبق ذكره، ص 26

### المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء الوظيفي وفعالية اتخاذ القرار

يُعتبر الأداء الوظيفي عنصرًا حيويًا في دعم فعالية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، حيث يعكس مستوى الكفاءة والإنتاجية التي يتمتع بها الموظفون في أداء مهامهم الوظيفية، وهو ما يُعد أساسًا مهمًا لأي قرار إداري ناجح. فكلما كان الموظفون قادرين على إنجاز أعمالهم بدقة، وكفاءة، وفي الوقت المناسب، زادت قدرة المؤسسة على الحصول على بيانات ومعلومات موثوقة تُسهم في بناء قرارات سليمة ومدروسة؛ ولا يقتصر تأثير الأداء الوظيفي على الجوانب التقنية فحسب، بل يمتد أيضًا إلى الجوانب السلوكية والتنظيمية، مثل الالتزام، وروح المبادرة، والتعاون بين الفرق، وهي عوامل تؤثر بشكل كبير على تدفق المعلومات، وتبادل الآراء، وجودة التحليل الجماعي للبدائل<sup>1</sup>.

إن فعالية القرار الإداري لا تعتمد فقط على مهارة متخذ القرار، بل أيضًا على مدى جاهزية المحيط الوظيفي الذي يوفر له المعلومات والدعم اللازم، ومن هنا فإن وجود موظفين ذوي أداء عالٍ يُمكن القادة من بناء قرارات قائمة على معطيات دقيقة، وتوقعات واقعية، وخيارات مدروسة، مما يُقلل من هامش الخطأ ويُسرّع في تنفيذ القرارات بشكل فعال؛ كما أن الأداء الوظيفي يؤثر في مدى تقبل الموظفين للقرارات المتخذة، إذ أن العاملين ذوي الأداء المرتفع غالبًا ما يمتلكون درجة أعلى من الوعي المؤسسي والانخراط في الأهداف العامة، مما يجعلهم أكثر استعدادًا لتطبيق القرارات والمساهمة في إنجازها<sup>2</sup>.

علاوة على ذلك، فإن تحسين الأداء الوظيفي من خلال برامج التدريب والتطوير، وتوفير الحوافز، وبناء بيئة عمل داعمة، يؤدي إلى رفع جودة المدخلات التي تُبنى عليها القرارات، ويُعزز من ثقافة التقييم المستمر والتغذية الراجعة، وهي من الممارسات التي ترفع من مستوى الرشادة في اتخاذ القرار وبالتالي، فإن الأداء الوظيفي لا يُعد فقط مؤشرًا على كفاءة المؤسسة، بل هو أيضًا عامل تمكيني يرفع من قدرة المنظمة على التفاعل مع التحديات المحيطة واتخاذ قرارات فعّالة في الوقت المناسب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فايز الغول، اتخاذ القرارات الإدارية: الأسس العلمية والعملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 87

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية في منظمات الأعمال، دار الجامعة، مصر، 2007، ص 57

<sup>3</sup> فايز الغول، مرجع سبق ذكره، ص 93

### المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث توفر مرجعية نظرية وعملية تساعد الباحث على فهم الإطار العام لموضوع الدراسة وتحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يسدها البحث الحالي من خلال الاطلاع على ما تم إنجازه سابقًا، ويمكن للباحث أن يستفيد من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

#### المطلب الاول الدراسات السابقة باللغة العربية

تم الاعتماد على عدة دراسات وبحوث علمية لها علاقة مباشرة بالموضوع وتم تقسيم المطلب الى قسمين، ومن بين الدراسات ما يلي:

#### اولا:الدراسات السابقة الخاصة بالاداء الوظيفي

1. " دراسة كمال راتب نوفل 2015 " بعنوان " أثر الإنضباط على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات ومظاهر الإنضباط الإداري هي كالتالي: الإلتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي علاقات العمل التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة النزاهة والشفافية في العمل، حيث شملت عينة الدراسة 100 موظفًا موزعين على خمسة كليات، حيث تم استخدام الحصر الشامل وإسترداد 94 إستبيان من مجتمع الدراسة وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها:
  - أظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين مظاهر الإنضباط الإداري والأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية بنسبة % 74.8
  - وبينت الدراسة أن هناك أثر قوي لبعض مظاهر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية وهي «التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي " أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي
  - اسفرت الدراسة بأن مستوى الإنضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمسة كان مرتفعًا وهو % 82.47

- أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمسة كان غالبًا ونسبته %77.98

2. دراسة عبد الرحمان جبر 2010: بعنوان " الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي : قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية وقد تكون مجتمع الدراسة من 208 مدير مدرسة، وإستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 30 إستبانة كعينة أولية ومن ثمة توزيع باقي 178 إستبانة على المبحوثين وقام الباحث بتصميم إستبانة تتكون من 94 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية بغرض جمع البيانات من هذه الفئة. وقد تم توزيع الإستبانة على مدراء المدارس وتم إسترداد 138 إستبانة بنسبة إسترداد 77.5%، وتم تحليل الإستبانات بإستخدام برنامج الإحصائي SPSS

وإستخدمت الإختبارات الإحصائية المناسبة للحصول على دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قد توصل الباحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعًا، كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس.
- وبينت النتائج وجود أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية. وكذلك بينت الدراسة لمتغير الأداء الوظيفي وذلك بقياس أبعاده منها مهارة التواصل، التعاون التخطيط، الإدارة بالنتائج حل المشكلات إدارة التكنولوجيا، عمليات المدرسة والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية.
- وتوصلت الفرضية الرابعة إلى أنه يوجد علاقة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري في مدارس الغوث الدولية بين الأداء الوظيفي، والمدارس.
- أما الفرضية الخامسة فأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزز إلى السمات الشخصية (مرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، التخصص العلمي الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية) عند مستوى الدلالة  $a = 0.005$ .

3. دراسة سعد قرمش زهرة 2016: بعنوان " تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية و علاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر المتدربين : دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكة " أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة تهدف

هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة القائمة بين فعالية البرامج التدريبية و الأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين بمركب تكرير البترول سكيكدة ، و تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تم إختيار عينة من 325 مفردة من موظفي المركب، وفقا لطريقة العينة الحصصية من جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية المتواجدة على مستوى المركب (عون تنفيذ عون ،تحكم إطار)، وإستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وإختبار فرضياتها من خلال إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.
- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العملية التدريبية (المتغيرات المستقلة) و الأداء الوظيفي (المتغير التابع) من وجهة نظر المتدربين عند مستوى الدلالة (  $0.05$  )
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05$  ) (a)، بين إجابات المتدربين المتغير السن، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريجي في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المركب.
- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي لمتغير الجنس المستوى الوظيفي ، الخبرة المهنية.

#### ثانيا: الدراسات السابقة الخاصة باتخاذ القرار

1. دراسة بركان عادل 2023 بعنوان فعالية اتخاذ القرار بمديريات الشباب و الرياضة- دراسة ميدانية بولاية خنشلة الدراسة عبارة عن مقال علمي منشور

اشكالية الدراسة مامدى فعالية القرارات المتخذة بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة

المنهج المتبع تدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات المعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فعالية اتخاذ القرار داخل مديريات الشباب والرياضة بولاية خنشلة، من خلال تقييم مستوى كفاءة الأساليب المتبعة في صنع القرار وتحديد العوامل التنظيمية والبشرية والبيئية المؤثرة فيه. كما تسعى إلى دراسة دور مديري المديريات في اتخاذ القرارات ومدى استنادهم إلى معايير علمية ومنهجية حديثة، بالإضافة إلى استكشاف المشكلات والتحديات التي تعيق هذه العملية. وبناءً على

ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات من شأنها تعزيز فعالية اتخاذ القرار داخل المديریات، بما يسهم في تحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة للشباب والرياضيين.

توصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار داخل مديريات الشباب والرياضة بولاية خنشلة تعاني من عدة تحديات، أبرزها ضعف تبني منهجيات علمية حديثة، حيث يعتمد المديرون في الغالب على الخبرة الشخصية أكثر من الأساليب البحثية. كما تبين أن العوامل التنظيمية والبشرية، مثل قلة التدريب الإداري والبيروقراطية وعدم وضوح المسؤوليات، تؤثر سلبًا على فعالية اتخاذ القرار. وأظهرت النتائج محدودية الاستفادة من البيانات الدقيقة، مما يؤدي إلى قرارات غير مبنية على دراسات كافية، إلى جانب ضعف مشاركة الموظفين والجهات الفاعلة الأخرى في صنع القرار. كما برزت تحديات في تنفيذ القرارات، مثل نقص الموارد المالية والبشرية والتأخير في تطبيق السياسات. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن العوامل البيئية والسياسية تلعب دورًا في الحد من استقلالية اتخاذ القرار. وبناءً على هذه النتائج، أكدت الدراسة ضرورة تطوير استراتيجيات لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار، من خلال تحسين التدريب الإداري، توفير بيئة عمل أكثر دعمًا، وتشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات واتخاذ القرارات.

2. دراسة لعجالي طارق 2017 بعنوان واقع تطبيق الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف الدراسة عبارة عن مقال علمي منشور

اشكالية الدراسة ماهو واقع تطبيق الاساليب الكمية لاتخاذ القرار في مؤسسات ولاية سطيف

المنهج المتبع تدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات المعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة بعض المؤسسات بولاية سطيف. كما تسعى إلى تقييم مدى اعتماد المديرين على النماذج الكمية والتحليل الإحصائي في صنع القرارات، والكشف عن التحديات التي تعيق استخدامها، مثل نقص التكوين، وضعف توفر البيانات الدقيقة، وغياب الأدوات التقنية المتخصصة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية هذه الأساليب في تحسين كفاءة وفعالية القرارات الإدارية، واقتراح حلول من شأنها تعزيز استخدامها داخل المؤسسات، من خلال تطوير مهارات العاملين، وتوفير البرمجيات الحديثة، وتعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على التحليل العلمي والموضوعي.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف لا يزال محدودًا، حيث يعتمد العديد من المديرين على الخبرة الشخصية والحدس أكثر من استخدام النماذج الكمية والتحليل الإحصائي. كما أظهرت النتائج أن هناك ضعفًا في التكوين والتدريب المتخصص في مجال الأساليب الكمية، مما يؤثر على قدرة المؤسسات على تبني منهجيات علمية دقيقة في اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، لوحظت قلة توفر البيانات الدقيقة والموثوقة، مما يجعل عملية التحليل الكمي أقل فاعلية. كما تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بنقص الموارد التقنية والبرمجيات المتخصصة التي تساهم في تطبيق هذه الأساليب.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تم الاعتماد على عدة دراسات وبحوث علمية لها علاقة مباشرة بالموضوع وتم تقسيم المطلب الى قسمين، ومن بين الدراسات ما يلي:

#### اولا: الدراسات الخاصة بالاداء الوظيفي

##### 1. Marcel Krijgsheld 2022 Job performance inhealthcare: a systematic reviw

هدفت الدراسة إلى تحديد الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي في الرعاية الصحية كما تناقشها الأدبيات و تحديد المهنيين والمنظمات الصحية التي تنطبق عليها هذه الأبعاد و تحديد العوامل التي يمكن للمنظمات استخدامها للتأثير على أبعاد الأداء الوظيفي في الرعاية الصحية وتمثلت عينتها في 92 سجل طبي وقد استخدمت الدراسة البحث في قواعد بيانات لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى :

- لأبعاد التي تمت مناقشتها هي أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، والسلوكيات غير الإنتاجية.
- يظهر أن الأداء التكيفي والسلوكيات غير الإنتاجية لم يتم البحث فيهما بشكل كافٍ.
- تم إجراء الدراسات في منظمات صحية مختلفة وركزت على مجموعة متنوعة من المهنيين في مجال الرعاية الصحية.
- يمكن للمنظمات التأثير على الأداء الوظيفي على المستوى الكلي، المتوسط، والفردى لتحقيق التحول والتحسين

## 2. Miao lei 2025 The job performance and job burnout relationship: a panel data comparison of four groups of academics' job performance

هدفت الدراسة لتحقيق فيما إذا كان الأداء الوظيفي يمكن أن يؤثر على الاحتراق الوظيفي و دراسة ما إذا كان هناك فرق معنوي في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي في الجامعات و تم استخدام التحليل الانحداري الجماعي للإجابة على أسئلة البحث بشكل كمي، باستخدام بيانات من 2020 إلى 2023. كما تم جمع المعلومات من مؤشرات الأداء الرئيسية ( KPI) وسجلات الصحة النفسية لتقييم مستوى الأداء الوظيفي والاحتراق الوظيفي. تم اختيار 9 جامعات بشكل عشوائي وهادف، وأخذ عينة من 1,113 أكاديمياً للدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى:

- أظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي بين الأكاديميين يتأثر بالأداء الوظيفي  $\beta = -0.014$   $p < 0.001$
- كان الأداء العالي مرتبطاً بشكل ملحوظ بانخفاض الاحتراق الوظيفي والحاجة إلى الاستشارات النفسية.
- تم تعديل تأثير الاحتراق الوظيفي بشكل كبير من خلال الاستشارات النفسية ( $\beta = -0.006$ )،  $p < 0.05$ ، بينما لم يتم تعديل الأداء الوظيفي بسبب الاستشارات النفسية.

ثانياً:الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الاستراتيجية

## 1. john c.henderson 2020 The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أنماط اتخاذ القرار المختلفة وتأثيرها على سلوك الأفراد أثناء عملية صنع القرار. كما تسعى إلى تحديد مدى كفاءة وفعالية كل نمط في مواقف مختلفة، مع دراسة العوامل الشخصية والبيئية التي قد تؤثر على اختيار أسلوب معين. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد صناع القرار في مجالات الإدارة وريادة الأعمال والتعليم على تحسين جودة قراراتهم وتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر فعالية ودقة.

توصلت الدراسة الى ان أسلوب اتخاذ القرار يؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد أثناء صنع القرار، حيث يميل الأشخاص الذين يعتمدون على الأسلوب العقلاني إلى اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى تحليل البيانات والمعلومات المتاحة، بينما يعتمد أصحاب الأسلوب الحدسي على خبراتهم السابقة ومشاعرهم الداخلية في اتخاذ

القرارات. كما أظهرت النتائج أن أساليب اتخاذ القرار تختلف بناءً على العوامل الشخصية مثل مستوى الخبرة، والثقة بالنفس، والقدرة على التعامل مع الضغوط، بالإضافة إلى العوامل البيئية مثل طبيعة المشكلة، ودرجة التعقيد، وضغط الوقت. وأخيراً، توضح الدراسة أن تحسين الوعي بأسلوب اتخاذ القرار يمكن أن يساعد الأفراد والمؤسسات على تحسين جودة القرارات وتعزيز الأداء العام في مختلف المجالات.

## 2. Elizabeth Bruch 2017 Decision-Making Processes in Social Contexts

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب اتخاذ القرار على سلوك الأفراد أثناء عملية صنع القرار، من خلال استكشاف الأنماط المختلفة مثل الأسلوب العقلاني والحدسي والتلقائي. كما تسعى إلى تقييم مدى كفاءة وفعالية كل أسلوب في سياقات مختلفة، وتحديد العوامل الشخصية والبيئية التي تؤثر على اختيار نمط معين. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لمساعدة صناع القرار في المجالات المختلفة على تحسين جودة قراراتهم وتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

تشير النتائج إلى أن أسلوب اتخاذ القرار يلعب دوراً حاسماً في تحديد جودة القرارات المتخذة، حيث يميل الأفراد الذين يتبعون الأسلوب العقلاني إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة بناءً على تحليل منطقي للمعلومات، في حين يعتمد أصحاب الأسلوب الحدسي على الخبرة والمشاعر الداخلية. كما أوضحت الدراسة أن العوامل البيئية، مثل ضغط الوقت وتعقيد المشكلة، يمكن أن تدفع الأفراد إلى تغيير أسلوبهم في اتخاذ القرار. وأخيراً، تؤكد الدراسة أن تعزيز الوعي بأسلوب اتخاذ القرار يساعد على تحسين الأداء العام وزيادة كفاءة صنع القرار في البيئات المختلفة.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة واستقراء تام لاهدافها بالاضافة إلى أهم النتائج التي تم التوصل

إليها في كل دراسة، سيتم توضيح ما توصل إليه من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة

الحالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01):مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت هذه الدراسات في بيئة عربية واجنبية وكانت بين سنوات 2011-2023 حيث شملت الدراسات الدول التالية:دول جنوب شرق اسيا،الجزائر،الاردن،اندونيسيا	اجريت هذه الدراسة في سنة 2025 اما الحدود المكانية فكانت الجزائر ولاية تبسة مؤسسة سوميفوس	من حيث الزمان والمكان
ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية كانت اغلبها من الموظفين والعمال،كما استخدمت بعض الدراسات عينات قصدية	تمثلت عينة الدراسة في عمال مؤسسة سوميفوس البالغ عددهم 30 عامل	من حيث العينة
نوعت مختلف الدراسات منها حيث المنهج المستخدم، منها المنهج الوصفي التحليلي، ومنها من استخدم دراسة حالة،	تماشيا مع طبيعة الموضوع والاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	من حيث منهج الدراسة
استهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة ومنها الخاص والعام سواء كانت انتاجية او خدماتية	استهدفت الدراسة الحالية إلى القطاع العمومي وهي مؤسسة سوميفوس تبسة	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:	اعتمدت الدراسة الحالية على متغيرين وهما:الاداء الوظيفي واتخاذ القرار	من حيث المتغيرات

ادارة الجودة الشاملة،الميزة التنافسية،استراتيجيات الاعمال،كفاءة النظم التسويقية،التسويق الالكتروني		
---	--	--

المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن أوجه تشابه كثيرة وكذلك بعض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، حيث أنهم اشتركوا في موضوع الدراسة الا أنهم كانوا بزواوية مختلفة سواء كانت في فترة الدراسة أم العينة المدروسة أو من ناحية الادوات المستعملة

## الخلاصة

يُعد الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة الأفراد داخل المنظمات، ويُعتبر اتخاذ القرار من العوامل الجوهرية التي تؤثر فيه بشكل مباشر. فالأداء الجيد يرتبط بقدرة الموظف على اختيار البدائل المناسبة التي تحقق الأهداف بأقل التكاليف وأعلى كفاءة. وتعتمد جودة الأداء على مجموعة من العوامل مثل المهارات والمعرفة، والدافعية، وبيئة العمل، والدعم الإداري، حيث تسهم هذه العوامل مجتمعة في تمكين الموظف من اتخاذ قرارات فعّالة. وتتفاوت القرارات بين روتينية واستراتيجية وتشغيلية، وكل نوع منها يتطلب درجة معينة من التحليل والتفكير. وتؤثر جودة القرارات على الأداء من حيث الكفاءة والإنتاجية وتحقيق النتائج المرجوة، في حين أن القرارات غير المدروسة قد تؤدي إلى مشكلات في سير العمل. ومن هنا تظهر أهمية استخدام نماذج عقلانية أو تشاركية في اتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين الأداء وتطوير بيئة العمل. وبذلك، فإن العلاقة بين الأداء الوظيفي واتخاذ القرار هي علاقة تكاملية، يعزز فيها كل عنصر الآخر، مما يجعل من تنمية مهارات اتخاذ القرار أولوية في تطوير الموارد البشرية.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد التأسيس النظري لمفاهيم الأداء الوظيفي واتخاذ القرار، واستعراض مختلف الأطر والمفاهيم المرتبطة بهما، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي من الدراسة من خلال إسقاط الإشكالية محل البحث على الواقع العملي داخل شركة سوميفوس، إحدى المؤسسات الاقتصادية النشطة في مجال صناعة الفوسفات. يهدف هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الشركة ومدى تأثيره في عملية اتخاذ القرار داخل مختلف المستويات الإدارية.

وقد تم بناء هذا الفصل على منهجية علمية دقيقة تشمل تحديد المجتمع والعينة، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، بغرض الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس واقع المؤسسة. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً وصفياً لمتغيرات الدراسة، وتحليلاً لآراء المبحوثين، يليه اختبار للفرضيات المطروحة، مما يسمح بالخروج باستنتاجات مدعّمة بالأدلة حول طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي وجودة اتخاذ القرار في الشركة.

### المبحث الأول: الإطار المكاني للدراسة التطبيقية

وسيتيم من خلال هذا المبحث إعطاء تصور واضحاً حول مؤسسة سيميفوس، تبسة محل الدراسة ومدى اهتمامها بتبني نماذج للتنبؤ التي من شأنها توفير مبيعات. وسيتيم من خلاله أيضاً التطرق إلى الإطار المكاني للدراسة الميدانية، حيث سنقدم لمحة عامة عن مراحل نشاط المؤسسة محل الدراسة وكذا القطاع التابعة له، مع توضيح مفصل للأنشطة التي تقدمها، وتوزيع مهامها بغرض تحقيق أهدافها... الخ.

#### المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة سوميغوس تبسة

وسيتيم من خلاله التطرق إلى تعريف المؤسسة وموقعها الجغرافي ومهامها

#### الفرع الأول: تقديم لنشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي

##### أ- نشأة وتطور مؤسسة سوميغوس:

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق «*SOCIETE DE DJEBL-ONK*» S-D-O وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة، وتم تأميم المؤسسة سنة 1966 حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها وحولتها إلى مؤسسة «*SOCIETE DES RECHERCHES ET EXPLOITATION*» تسمى «*SONAREM*» مؤسسة الأبحاث والإستغلالات المنجمية والتي كان مقر إدارتها العاصمة بالحراش، لكنه حُوّل في 03 / جوان / 1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة «*FERPHOS*» مؤسسة الحديد والفوسفات، أما حالياً ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين:

«*SOCIETE DES MINES DE FER*» «*SOMIFER*» ومقر إدارتها بالونزة و: «*SOCIETE*» «*SOMIPHOS*»

«*DES MINES DE PHOSPHATE*» مؤسسة مناجم الفوسفات، ومقر إدارتها بمدينة تبسة-

ب- الموقع الجغرافي للمؤسسة: يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسة على بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة بئر العاتر ويبعد بـ 25 كلم عن الحدود التونسية ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط سكة حديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

#### الفرع الثاني: مهام مؤسسة سوميغوس وأهميتها الاقتصادية

تحتل مؤسسة «*SOMIPHOS*» مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظراً لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات، وما لها من أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة والأهمية فيما يلي:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة؛

- جلب العملة الصعبة من خلال التصدير؛
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار؛
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات؛
- إنتاج أكثر من 1200 000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1500 000 طن في المستقبل؛
- منح عدة امتيازات للعمال؛
- استعادة العديد من الطلبة المتربصين داخل المؤسسة؛
- إمكانية ترقية العمال.

هذا وتلعب مؤسسة «SOMIPHOS» دورا هاما جدا، حيث يتمثل دورها الأساسي في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد مروره بعملية المعالجة إلى إنتاج تام للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات.

يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها وموظفيها، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال لهذه المؤسسة بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد من داخلها أو خارجها، والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، فهي تعمل على توفير أحسن الظروف للعمل، بالإضافة إلى تدعيم عمالها لتقديم كل ما لديهم لإنجاح المؤسسة وتطويرها ولهذا فهي تمنح امتيازات عديدة نلمسها من خلال:

- القيام بدورات تكوينية للعمال في العديد من المجالات؛
- السماح لعدد كبير من الطلبة المتخرجين بالحصول على فرصة العمل عن طريق عقود ما قبل التشغيل في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة والعمل الجاد؛
- المساعدة الاجتماعية للموظفين؛
- تقديم المساعدات المالية لمحتاجيها من الموظفين (الخدمات الاجتماعية)؛
- توفير الأمن والوقاية للعمال لمتابعة عملهم في أحسن الظروف.

### الفرع الثالث: تركيبة مؤسسة سوميفوس ووضعيتها

1) **تركيبية مؤسسة «SOMIPHOS»:** تضم المؤسسة محل الدراسة عددا كبيرا من الموظفين، باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم، ويصل عددهم حوالي 1420 تقريبا، يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد، في حالة ما لمست المؤسسة توفر الشروط اللازمة في العامل، كالتقاني في العمل والمهارة وحسن

السيرة، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، ونجد في المؤسسة أربعة أصناف من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كآآتي:

(أ) **الإطارات السامية**: يرتبون في الدرجة 18 فما فوق، وهذا الصنف من العمال يحتاج إلى تكوين فني وتقني وعلمي عالي، فهو يشمل المهندسين والجامعيين الأكفاء، فهي مناصب ذات مسؤولية وبالمؤسسة 19 إطار سامي ومنهم: مدير المؤسسة؛ المدير التقني؛ رؤساء الأقسام؛ بعض رؤساء المصالح؛

(ب) **الإطارات**: تضم المؤسسة حوالي 80 إطارا موزعين بين الأقسام والمصالح، يستوجب التوظيف في هذه المناصب، توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة والتي يمكن فيها الترقية في الدرجة، وهنا تتراوح بين 13 إلى 18 درجة؛

(ج) **عمال التحكم**: يبلغ عددهم حوالي 80 عاملا تقريبا، مثل رؤساء الفروع ومهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه والمتابعة، وتتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين 10 إلى 13؛

(د) **عمال التنفيذ**: هذا النوع من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ القرارات الصادرة عن رؤسائهم وتشمل عمال النظافة، البستاني....الخ. والجدول الموالي يلخص هذه الأصناف، كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع العمال حسب درجاتهم.

عدد العمال (الموظفين)	نوع العمل (الوظيفة)
19 موظف	إطارات سامية
80 موظف	إطارات
80 موظف	عمال التحكم
1196 موظف	عمال التنفيذ

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة التكوين وتسيير الكفاءات.

وتجدر الإشارة إلى دور ومكانة المدير بهذه المؤسسة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من حيث المهام التي يقوم بها حيث أنه مسؤول عن كل ما يجري في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى من خلال السلطة التي يتمتع بها فهو يراقب ويشرف على جميع المصالح والأقسام بالمؤسسة ونستطيع أن نلخص مهامه فيما يلي:

مراقبة تنفيذ الأهداف؛ السهر على تنفيذ المخططات على أكمل وجه؛ الإشراف على تسيير جميع المصالح والأقسام؛ توقيع جميع الوثائق والمستندات؛ العمل على احترام القوانين والتنظيمات؛ السهر على تنظيم الإجراءات الإدارية بالمؤسسة؛ السهر على تقديم أرقى الخدمات للزبائن؛ تحقيق المروية المثلى لخزينة المؤسسة؛ السهر على عمليات تصدير المنتج؛ تنظيم عمل المرؤوسين وفقاً للشروط والقوانين؛

ونظراً لهذه الوظائف فمدير المؤسسة لا بد أن يكون ذا كفاءة عالية وخبرة واسعة وقدرة على تحمل المسؤولية الموكلة له؛

**2) وضعية سوميفوس:** بالرغم من النجاحات التي تحققتها المؤسسة، إلا أنه نظراً لكبر حجمها وكثرة تعاملاتها، وعلاقتها فإنها تبقى دائماً تواجه صعوبات ومشاكل تعيق وتعرقل مصالحها، ومن بين هذه المشاكل: مشكلة تسويق المنتج والتي تبقى عائقاً لعملية بيع الفوسفات؛ نقل المنتج إلى مكان التصدير؛ إستيراد وسائل الإنتاج من الخارج بأسعار مرتفعة وهذا ما يزيد من نفقات الإنتاج؛ تأخر وصول وسائل الإنتاج المستوردة وهذا ما يؤدي إلى إضاعة الوقت.

ومن بين أيضا المشاكل الإدارية التي تواجه الموظفين في أداء عملهم ما يلي: عدم وجود هيكل تنظيمي خاص بالمؤسسة؛ اكتساب الخبرة عن طريق الممارسة أي غياب التخصص الإداري لعدد من الموظفين؛ نقص عدد الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة؛ تشعب مهمة وأدوار مختلف المصالح.

**المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لسوميفوس**

**الفرع الأول: مكونات الهيكل التنظيمي لسوميفوس**

بعد الجولة التي تم القيام بها في المؤسسة، وبعد تسجيل جملة من المعلومات الخاصة بالمنجم، فقد تبين تشكل هذا الأخير من مصالح وأقسام تعكس تنظيمه الإداري وهيكلته والمهام المنوطة بكل فرع منها، المتمثلة في وجود مديرية خاصة تشمل على عدد من الأقسام، حيث يتشكل من:<sup>1</sup>

المديرية بمختلف مصالحها؛ قسم الإدارة ومختلف فروعها؛ قسم المديرية التقنية بمختلف أقسامها وفروعها.

<sup>1</sup>—أنظر: الملحق رقم (01)، «الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوس».

## الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوس

تتكون مؤسسة "سوميفوس" تنبسة من مديريات ومصالح وأقسام لتنفيذ المهام في صورة واضحة وشاملة، حيث تم تحديد المسؤوليات والواجبات والعلاقات بين الرئاسة ومختلف المستويات إلى أدنى درجة منها بشكل يُمكن كل فرد من أداء مهامه في حدود وظيفته، وبإشراف من السلطة التابع لها. وفيما يلي عرض تنظيم مؤسسة "سوميفوس" والمهام الموكلة لمختلف مصالحها:

**1. مديرية المؤسسة (LA DIRECTION):** وتشمل المديرية عدة أقسام ومصالح، يشرف عليها مدير المؤسسة تساعده سكرتاريا لها دور يعد هاماً يتمثل فيما يلي: استقبال وإرسال الفاكسات؛ الرد على المكالمات الهاتفية؛ ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق؛ استقبال الحرفاء والمدعوين؛ تنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها. وتتكون هذه المديرية من المصالح التالية:

### 1.1. طاقم المديرية (STAFF DIRECTION): والتي تشمل عدة مصالح هي:

**1.1.1. مصلحة مراقبة الجودة والبيئة:** تحت إشراف مسؤول تسيير الجودة والبيئة، فهو يقوم بجميع الأعمال الموكلة لهذه المصلحة، وبما أن المؤسسة متحصلة على شهادة "نظام تسيير الجودة": "SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE"، المعيار ISO 9001 VERSION 2000، وشهادة "نظام تسيير المحيط": "SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL"، المعيار ISO 14001، المعيار VERSION 1996، فهي تعمل جاهدة للحفاظ على هذه الشهادة العالمية من خلال: السهر على تطبيق المقاييس العالمية في عملية الإنتاج؛ المحافظة على جودة المنتج؛ إحترام القوانين التنظيمية؛ تحمل مسؤولية سوء الإنتاج؛ إرسال تقارير دورية إلى مدير المؤسسة حول نوعية المنتج؛ القضاء أو التقليل من النقائص الموجودة في عملية الإنتاج؛ السهر على الرشادة في الإنتاج من خلال التقليل من التكاليف؛ حماية البيئة والإهتمام بكل ما يتعلق بها؛ التخلص من المهملات بطريقة عقلانية.

### 2.1.1. مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتحتوي هذه المصلحة على فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة

وهما:

(أ) **مركز الاستقبال:** تقوم المصلحة بالإشراف على المركز من خلال: استقبال ضيوف المؤسسة؛ توفير المأكل والمشرب والمبيت في فندق المؤسسة؛ تهيئة المكان للموظفين للقيام بعملية التكوين؛ الاهتمام بكل ما يتعلق بالموظفين والضيوف في عملية الاستقبال؛

ب) التعاونية الاستهلاكية: تعمل التعاونية على ما يلي: توفير كل متطلبات العامل اليومية من مواد غذائية وأجهزة إلكترومنزلية... الخ؛ الاهتمام بكل ما يخص ملفات العاملين المتعلقة بالسياحة كأداء العمرة مثلا حيث أن المؤسسة ترسل أكثر من خمسة وعشرين (25) عاملا سنويا إلى البقاع المقدسة؛ تمويل المؤسسة بمواد النظافة وكل ما تحتاجه؛ تلبية حاجات العاملين بالمؤسسة؛ توفير الأدوات المدرسية في كل دخول مدرسي لأبناء الموظفين.

**3.1.1.1. مصلحة طب العمل:** ويعمل بهذه المصلحة طبيب بالإضافة إلى ممرض ومساعد اجتماعي، وتعمل هذه المصلحة على: السهر على صحة العمال؛ إخضاع العمال كل سنة لفحص طبي إجباريا وعدم الخضوع لهذا الفحص يعد خطأ يستوجب عقوبة تأديبية كما تنص على ذلك المادة 51 من القانون الداخلي للمؤسسة؛ استفادة العمال من فحوص تلقائية بناء على طلب العامل نفسه؛ إصدار قرارات معينة من طرف الطبيب فيما يخص قدرة العامل على العمل بمكان معين مثلا؛ المراقبة الصحية للعمال.

أما بالنسبة للممرض، فهو يقوم بتجميع المعلومات الخاصة بالعامل وتقديمها للطبيب للقيام بعمله، كما أن عمل المساعد الاجتماعي ينحصر في العمل الإداري، كالاهتمام بالوثائق والمستندات الموجودة على مستوى المصلحة، وتسجيل المعلومات الخاصة بها.

**4.1.1.1. مصلحة مراقبة التسيير:** تعتبر مصلحة مراقبة التسيير ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة وما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس المصلحة، يساعده في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية والإحصائية بالإضافة إلى سكرتاريا، وتتكلف هذه المصلحة بالمهام التالية: مراقبة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية والاجتماعية والاقتصادية؛ تقديم تقارير حول عملية الإنتاج لمدير المؤسسة؛ تتكلف بالمحاسبة التحليلية في المؤسسة (حساب تكلفة الإنتاج، سعر التكلفة، النتيجة... الخ)؛ الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة؛ المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية؛ مراقبة الميزانية التقديرية ومقارنتها بالفعالية؛ حساب الخسائر التي تتحملها المؤسسة وإيجاد الفروقات بين الإيرادات والتكاليف؛ تلقي عروض المناقصات بالمؤسسة؛ متابعة عملية الإنتاج؛ محاولة معرفة الظروف المحيطة بنقص الإنتاج.

**5.1.1.1. مصلحة الإعلام الآلي:** تحتل هذه المصلحة مرتبة هامة في هيكل المؤسسة، نظرا لمواكبتها للتكنولوجيا الحديثة، واستخدامها لتقنيات تمكنها من إعطاء مكانة للمؤسسة، على الصعيد المحلي، الوطني والدولي. وقد كان يعمل بهذه المصلحة أكثر من تسعة عشر (19) عاملا، لكن نظرا لضغط العمل توزع معظمهم على باقي المصالح والأقسام الأخرى، وبقي بها عاملان فقط وقد أسندت لهذه المصلحة المهام التالية:

الاهتمام بكل ما له علاقة بالإعلام الآلي؛ الإشراف على العاملين في مجال الإعلام الآلي بباقي الأقسام؛ تسهيل العمل بالمؤسسة من خلال التقنيات المستعملة؛ ربط العلاقة بين المديرية والمنجم وهذا ما يؤدي إلى ربح الوقت؛ وجود شبكة الإنترنت والتي تساهم بشكل كبير في تطوير العمل بالمؤسسة وتسهيله؛ صيانة الآلات (أجهزة الإعلام الآلي) الموجودة على مستوى المصلحة، وعلى مستوى المؤسسة.

## 2. قسم الإدارة (DEPARTEMENT D'ADMINISTRTION): ويتشكل من:

**1.2. مصلحة تسيير الموارد البشرية:** وتتكون هذه المصلحة من: فرع العلاقات الاجتماعية والذي له علاقة مباشرة بالعمال، والأمور الخاصة بهم ويشرف عليه رئيس الفرع، ومساعد يقومون بمهام ذات صبغة اجتماعية أصلا، وتمثل فيما يلي:

**أ) دراسة ملفات المتقاعدين:** حيث يختلف سن التقاعد في المؤسسة باختلاف الظروف، لكن السن المحدد تقريبا خمس وخمسون (55) سنة، ويقوم هذا الفرع بدراسة الملفات وتحضيرها، وذلك من خلال إعلام العمال قبل ثلاثة أشهر من بلوغهم سن التقاعد باليوم المحدد للتقاعد، من أجل إعطائهم فرصة لتحضير ملفاتهم وبدوره يعد الفرع الوثائق اللازمة؛

**ب) مراقبة الأجور:** إذ يمكن أن يراقب هذا الفرع أجور العمال و ذلك قبل مرورها بفرع الأجور؛

**ج) متابعة حوادث العمل:** ويلعب فرع العلاقات الاجتماعية دورا هاما في متابعة حوادث العمل، حيث يقوم بمتابعة بالإجراءات اللازمة لتقاضي وقوع ضرر أكبر، وذلك من خلال إجراء الاتصالات اللازمة بالطبيب والمستشفى، لكن تنتهي مهمة هذا الفرع بوصول المصاب للمستشفى، حيث تتولى مصلحة طب العمل القيام بالإجراءات المتبقية؛

**د) متابعة تغيب العمال واستلام الشهادات الطبية:** تتم هنا مراقبة حضور وغياب وتأخر العمال، ففي حالة تغيب العامل أكثر من 48 ساعة، فإن المديرية ترسل إشعارا بغيابه وبالتالي يقوم هذا الفرع بإرسال تقرير يبين فيه سبب التغيب، سواء كان مبررا أو غير مبرر، وفي الحالة الثانية فإن هناك إجراءات معينة تتخذ في هذا الصدد، حيث يتم إرسال استدعاء للموظف الغائب من أجل معرفة سبب الغياب، فإن لم يحضر بعد إرسال ثلاثة إستدعاءات فإنه يمر بمجلس التأديب والذي يتخذ بشأنه قرارا دون حضوره، كما تنص على ذلك المواد: 37، 38، 39 من القانون الداخلي للمؤسسة؛

**هـ) اتخاذ عقوبات معينة في حق الموظفين:** في حالة مخالفة أحد الموظفين لقوانين المؤسسة كعدم احترام المرؤوسين، أو إحداث حادث مثلا أو كما سبق و وذكر الغياب دون مبرر، كل هذا يمكن أن يؤدي إلى إصدار

عقوبات معينة، ذكرت في المواد من 62 إلى 65 من النظام الداخلي للمؤسسة، كالتوبيخ الشفهي أو الكتابي، الإنذارات، التوقيف من العمل لمدة معينة، التسريح... الخ.

**2.2. فرع التكوين:** ولهذا الفرع دور هام في رسكلة وتكوين وإعادة تمهين الموظفين بالمؤسسة، سواء كانوا دائمين أو متقاعدين، ويسير من طرف رئيس الفرع تساعده سكرتاريا، ويقوم بدوره من خلال: أخذ آراء العمال حول عملية التكوين في مجال معين، بعدها تؤخذ الاقتراحات المقدمة بعين الاعتبار وتدرس؛ بعد أخذ القرار وتحديد مجال التكوين، يتم تقديم عروض التكوين لجلب الأساتذة المكونين في ذلك المجال؛ يتم اختيار المكونين على أساس الخبرة والكفاءة من جهة، وأقل التكاليف من جهة أخرى؛ يتم تحديد قائمة الموظفين الذين سيخضعون للتكوين من طرف الفرع؛ تبدأ دورة التكوين في الوقت المحدد من طرف رئيس الفرع.

**3.2. فرع التسيير الإداري:** يعد هذا الفرع ذا أهمية كبيرة في مصلحة المورد البشرية فهو يضطلع بمهام عديدة ومتشعبة، يسير من طرف رئيس الفرع ومساعد، وتتمثل مهامه فيما يلي: إصدار قرارات الترقية: يصدر الفرع قرارات بترقية عامل معين، وذلك بالنظر إلى خبرتها، كما أن له الحق في إجراء امتحان للعمال بالإضافة إلى تمكينهم من فترة تجريبية تتم على أساسها عملية الترقية؛ يعتبر الفرع كخزينة لجميع المعلومات الخاصة بالعامل (الاسم واللقب، تاريخ الدخول، تاريخ الخروج... الخ)؛ المراقبة الإدارية لحركة الموظفين من خلال إعداد وتنظيم العطل السنوية، الغيابات والتأخيرات؛ إعداد مختلف المنح المقدمة للموظفين، وتسلم الوثائق الخاصة بها (المنح العائلية، منح المساعدة...); تسليم شهادات العمل للموظفين في حالة طلبها؛ مراقبة حسابات الموظفين وتصفياتها؛ كشف الرواتب للعمال الشهرية والسنوية.

**4.2. فرع الأجور:** يعمل بهذا الفرع إطار سامي كرئيس بالإضافة لمساعد يقوم بالأعمال اللازمة الموكلة إليه ويهتم هذا الفرع ب: إعداد أجور العمال؛ تحديد ساعات العمل الشهرية؛ إعداد كشوف الرواتب النهائية؛ اقتطاع السلفيات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمال؛ توزيع المنح العائلية.

ونظرا للتعاملات الكبيرة التي تقوم بها المؤسسة، ونظرا للعلاقات المتشعبة بينها وبين موظفيها من جهة، وبينها وبين المؤسسات الأخرى من جهة أخرى، فإن مصلحة الموارد البشرية وظفت رجل قانون "JURIDIQUE" يقوم بكل ما يسند إليه من أعمال قانونية وتتلخص أهم مهامه فيما يلي: حل النزاعات عن طريق التفاهم كمرحلة أولى؛ حل نزاعات الشركة مع العمال والموظفين وكذا مع المؤسسات الأخرى عن طريق اللجوء إلى العدالة؛ متابعة الاتفاقيات والعقود منذ إبرامها إلى غاية تنفيذها؛ تقديم الاستشارات القانونية عن كل

ما يخص المؤسسة؛ متابعة قضايا العمال؛ متابعة جميع المشاكل الإدارية القانونية بالمؤسسة؛ الإشراف على القضايا التي ترفع في العدالة ضد المؤسسة؛ تسوية أوضاع العمال القانونية.

## 5.2. مصالح الأمن: نظرا لطبيعة عمل المؤسسة فإنه لا بد من تواجد طاقم أمني يحرص على أمنها و

سلامة عمالها، لهذا فإن هناك خلية أمن تتواجد على مستوى المؤسسة مقسمة إلى مصلحتين هما:

(أ) **مصلحة الأمن الصناعي (الداخلي):** يتواجد على مستوى المؤسسة يرأسه رئيس المصلحة، ويتميز عمال هذا الأخير بأنهم غير مسلحين فهم مديون تابعون للمؤسسة يعملون على: السهر على سلامة الموظفين؛ حماية العمال من حوادث العمل؛ التدخل في حالات الطوارئ كالحرائق مثلا؛ المحافظة على الآلات ووسائل الإنتاج التابعة للمؤسسة؛ العمل على تحقيق أقصى حماية في محيط المؤسسة؛ تقديم الإسعافات الأولية؛

(ب) **مصلحة الأمن الوقائي:** تقع مقر إدارتها العامة بولاية تبسة، فهو يعمل بطريقة غير مباشرة لفائدة المؤسسة عن طريق مستشار الأمن، ويتواجد على مستوى المركب مساعد الأمن، وعلى عكس عمال الأمن الصناعي فإن عمال الأمن الوقائي مسلحين ومقسمين إلى عدد من الأفواج تتوزع على مستوى المركب المنجمي ببيئر العاتر وبعض المناطق التي تتواجد بها ممتلكات المؤسسة أو الوسائل التابعة لها.

ولا شك أن الدور الذي تقوم به هذه المصالح جد فعال وذلك من خلال التنظيم المحكم الذي نلمسه على مستواها هذا بالإضافة إلى كل ما تحققه من أمن وسلامة لجميع العمال والموظفين وللمؤسسة ككل.

6.2. **مصلحة المحاسبة والمالية:** تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المؤسسة في المجال المحاسبي، فهي تعمل على ضبط الحسابات للمؤسسة، وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على باقي الفروع بها، وينسق بين أعمال باقي الموظفين، بالإضافة إلى نائب الرئيس وإطار في المالية، إطار في المحاسبة العامة، ومكلف بالخزينة والسكرتارية يتوزعون في الفروع التالية:

(أ) **فرع المواد:** يشرف عليه رئيس الفرع ويساعده إطار في محاسبة المواد تتمثل مهامه فيما يلي: يستقبل فواتير الشراء ويراقبها؛ مراقبة الوثائق الصادرة من المخزن العام؛ المقارنة بين حسابات الفواتير والمخزون الحقيقي؛ تسجيل جميع الحسابات في حالة مطابقتها للموجود؛ تصحيح الأخطاء في الحسابات إن وجدت؛

(ب) **فرع المحاسبة العامة:** يعمل به إطار في المحاسبة العامة مع سكرتارية، وقد أسندت لهذا الفرع المهام التالية: تسهيل القيود المحاسبية والعمليات التي تجري بالمؤسسة من بيع وشراء وتقديم للخدمات؛ إعداد ميزان المراجعة آخر كل شهر؛ التأكد من صحة الحسابات المسجلة؛

(ج) فرع المالية: يعمل به إطار في المالية، بالإضافة إلى مساعدين يقومون بجميع الأعمال المكتملة لعمل رئيس الفرع والذي تتمثل مهامه فيما يلي: تسجيل جميع الحسابات التي لها علاقة بالبنك (المدخلات والمخرجات)؛ إعداد جدول المقاربة والذي يبين حسابات المؤسسة لدى البنك، وحسابات البنك لدى المؤسسة)؛ المقارنة بين ما سجلته المؤسسة وما سجله البنك من حسابات؛ تتبع أجور العمال.

**7.2. مصلحة الوسائل العامة:** لهذه المصلحة أهمية كبيرة من خلال قدرتها على تلبية حاجيات عديدة، والمتطلبات الخاصة بالموظفين بالمؤسسة، ويشرف عليها رئيس المصلحة ويعمل بها عدد من الموظفين موزعين حسب اختصاصاتهم، كالعاملين في مجال الكهرباء والميكانيك ... الخ. وقد أسندت لهذه المصلحة المهام التالية: السهر على تقديم جميع الخدمات الإدارية بما فيها الاستقبال؛ تلبية حاجات الإطارات وضيوف المؤسسة؛ السهر على نظافة المساحات الخضراء؛ القيام بالأشغال الكبرى كالبناى وتوفير المياه؛ تلبية حاجات مصالح المنجم؛ إصلاح كل الأعطاب في أجهزة المؤسسة؛ التكفل بالعمال إجتماعيا لتحضير ملفاتهم في حالة الوفاة مثلا والإهتمام بعائلاتهم؛ تمويل المكاتب بالوسائل الإدارية (تجهيزات المكاتب)؛ السهر على حسن الخدمات المقدمة في مطبعة الوثائق؛ الإشراف على مركز الاستقبال.

### 3. المديرية التقنية: وتتشكل من:

#### 1.3. قسم الاستخراج: يحتوي هذا القسم على مصلحتين أساسيتين هما:

(أ) **مصلحة الهدم (Abattage):** يرأسها رئيس المصلحة وتهتم بعملية إستخراج الفوسفاط الخام كمادة أولية من المنجم؛

(ب) **مصلحة الاستغلال:** تشرف على نقل المادة الأولية إلى مصلحة المعالجة ويشرف عليها رئيس المصلحة بالإضافة إلى عدد من المساعدين.

#### 2.3. قسم المعالجة: تتم معالجة الفوسفاط عن طريق مرورها بأحد الورشتين الموجودتين على مستوى

هذا القسم وهما: ورشة التبليل؛ ورشة التجفيف.

ويمر المنتج بأحد هاتين الورشتين على أساس رغبة الزبون ووفقا للطلبات الموجودة. ويشرف على

كل واحدة منهما رئيس ورشة أو مصلحة حيث أن الورشة هنا تعتبر كمصلحة.

#### 4.3. قسم الصيانة: يقوم هذا القسم بصيانة الآلات الموجودة بالمؤسسة الخاصة بعملية إستخراج المادة

الأولية، كما أنها تهتم بصيانة جميع العتاد الخفيف والثقيل كالحافلات، السيارات، الشاحنات الخ ...،

ويعمل به عدد من العمال المختصين في الصيانة والإصلاح كالميكانيك، الكهرباء... الخ، حيث يقومون بجميع الأعمال الداخلة في دائرة اختصاصاتهم، والخاصة بالمنجم.

**5.3. قسم الدراسات والتطوير:** يهتم هذا القسم بكل ما له علاقة بالدراسات المتعلقة بالمنتج، ويشمل

مصلحتين هما:

(أ) **مصلحة الدراسات الجيولوجية:** يعمل بهذه المصلحة مجموعة من المختصين ذوي الخبرة والكفاءة، حيث تختص بالتنقيب على المادة الأولية وعلى أماكن تواجدها، واقتراح أفضل السبل لاستخراجها، على أسس علمية وتقنية عالية المستوى؛

(ب) **مصلحة التحاليل المخبرية:** تقوم هذه المصلحة بتحليل عينات مختلفة من المنتج من أجل معرفة مدى جودته ونوعيه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى من أجل تزويد الزبون بالنوعية التي يحتاجها من المنتج.

كذلك فإن المديرية التقنية تشرف أيضا على تسيير مصلحتي المشتريات والمخزن حيث أن الأولى تهتم بشراء كل ما تحتاجه المؤسسة من معدات وأدوات وتجهيزات مكتبية.... الخ؛ أما بالنسبة لمصلحة المخزون فهي تهتم بإدارة وتسيير المخزون الذي لدى المؤسسة.

**ثانيا: المديرية كوحدة أساسية للدراسة الميدانية (انظر الهيكل التنظيمي في الملحق (01)).**

تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة لمؤسسة سوميفوس ببئر العاتر والتي مفادها الأول استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق ثم تحويله وتسويقه، ويتم ذلك من خلال بذل جهود من طرف مواردها البشرية كأساس يوصلها لمستويات أعلى من الإنتاج، ما يدفعها إلى الاهتمام بتكوينها وإخراج فئة متشعبة بسلوكيات صالحة وبروح المسؤولية اتجاه وظائفهم وبجملة الكفاءات التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة.

**المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف لمؤسسة مناجم الفوسفات**

تتمتع مؤسسة SOMIPHOS بنقل اقتصادي معتبر وهام في الاقتصاد الوطني نتيجة ما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف.

### **(1) نقاط القوة:**

هي عديدة ومتنوعة وتتحكم مباشرة في النجاح الاقتصادي للمؤسسة من أهمها ما يلي:

- تتوفر SOMIPHOS على مخزون احتياطي للفوسفات مقدر ب 2 مليار طن؛
- تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون و 100 ألف طن سنويا؛

- تتوفر على نظام عمل 3 دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق إستخراج الفوسفات؛
  - تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج للغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذو التكلفة المرتفعة مع إمكانية استعمالهما للإثنين؛
  - تتوفر على مجموعة منتجات قليلة و غير متنوعة تنحصر في 3 منتجات رئيسية مما يسهل عملية التحكم فيها، و يسمح بزيادة حجم الإنتاج و من ثم زيادة حجم المبيعات، التي تساهم في تحقيق هامش ربح جيد.
  - تمتلك المؤسسة طاقة تخزين مختبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق و 90 ألف طن على مستوى منشأة الميناء بعنابة؛
  - تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة في المنجم والميناء مما يسمح بتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت، ومسايرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر؛
  - تمكنها من تكوين علاقات تجارية وطيدة وجيدة مع عملائها خاصة القدامى لدرجة أنها تعتبر ممول قوي للكثير منهم؛
  - امتلاك SOMIPHOS لعلامة تجارية خاصة بها ومعروفة بها عالميا وحاصلة على شهادة الإيزو؛
  - تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح ما بين 20 إلى 30 مليون دج لسنة من خلال وسائل الإعلام والممثليات والقنصليات بالخارج.
  - الأموال الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة تحقق فوائد سنوية حوالي 28.99%؛
  - تتمتع المؤسسة بالمرونة في عملية التوظيف وذلك من خلال اعتمادها كذلك على نظام العقود، وكذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة والكفأة؛
  - تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.
- (2) نقاط الضعف:**
- تعاني SOMIPHOS من نقاط ضعف عديدة تحد من فعالية نشاطها أبرزها ما يلي:
  - تميز منشأتها بالقدم خاصة منها المنجمية والتي تحتاج إلى استثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها أو صيانتها؛
  - نقطة التعادل لديها مرتفعة جدا نتيجة إرتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج؛

- تميز فوسفات جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنزيوم غير المرغوب فيه صناعيا؛
- اعتماد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي والذي بدأ الطلب العالمي عليه بالتراجع، وافتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم؛
- اقتصار نقل الفوسفات من مركب جبل العنق من ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية، والتي تتميز بالمحدودية وارتفاع أسعارها مما أدى بالمؤسسة إلى اللجوء لنقل بواسطة الشاحنات التابعة لقطاع الخواص والتي تتميز بارتفاع تكاليفها أيضا؛
- عدم حصول المؤسسة محل الدراسة على تدعيم أسعار بيعها ممن طرف الدولة؛
- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية؛
- وجود سياسة فلاحية مشتركة تحتم على مؤسسة مناجم الفوسفات ضرورة بيع نفس النوعية من الأسمدة لكل البلدان الأوروبية.
- على المؤسسة بعض الديون بالإضافة إلى محدودية تمويلها الذاتي.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الاداء الوظيفي على جودة اتخاذ القرار داخل مؤسسة سوميفوس

### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

سيتم في هذا المطلب تحديد منهج الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة وعينية الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي يستخدم لوصف ظاهرة ما للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الظاهرة وكذلك التعرف إلى العوامل التي تؤثر على تلك الظاهرة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة فهو الجانب التحليلي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استخلاص أهم النتائج والتوصيات، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة.

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة حيث تم حصر المجتمع الكلي لهذه الدراسة على جميع عمال وموظفي مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

#### ثالثاً: عينة الدراسة.

كانت عينة الدراسة تعتبر عدد معين من مفردات مجتمع الدراسة للتعميم على كل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم استهداف مجموعة من الاداريين والعمال والمهندسين بمؤسسة مناجم الفوسفات البالغ عددهم 1386 عامل وقد تم توزيع 35 استبيان استرد منها 30

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، و اجراء اتفاقية التربص بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة تم توزيع 40 استبيان على أفراد العينة، ولتحليل بيانات الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة وإنجاز الحسابات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) (1) الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من أساليب إحصائية على النحو التالي:

### 1- اختيار المقياس

(1) SPSS:Statistical Package For Social Sciences

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس} \text{ بالتالي: } 3 = 5/5+4+3+2+1$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

$$\text{الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: } 4 = 1-5 \text{ بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:}$$

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8 \text{ يمكن الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:}$$

الجدول الرقم (03): درجات الاجابة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات
01	02	03	04	05	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالب

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(04): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,79 إلى أقل من 2,58	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,38	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,38 إلى أقل من 4,18	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,18 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS

- **الجنس:** توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

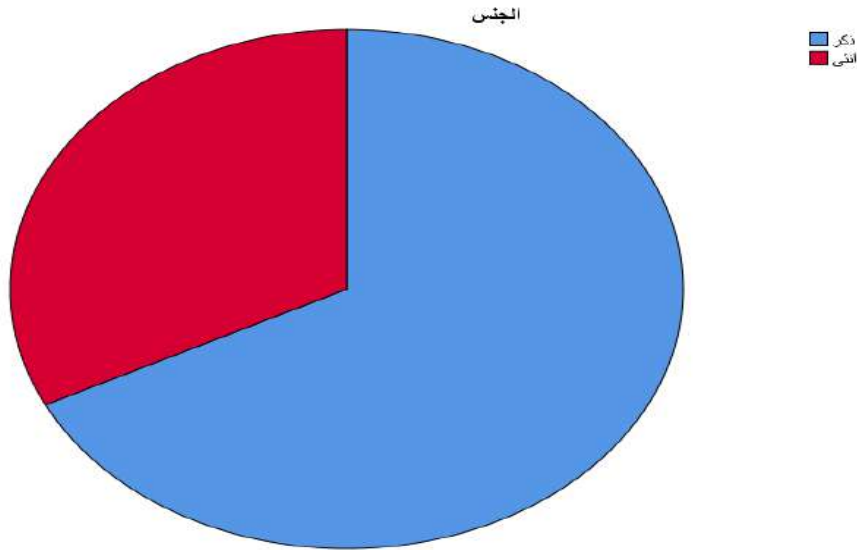
الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرارات	العبارات
67.6%	20	ذكر
32.4%	10	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه تشير نتائج إلى أن غالبية المشاركين من الذكور، حيث بلغ عددهم 23 مشاركًا بنسبة 67.6%، في حين بلغ عدد الإناث 11 مشاركة بنسبة 32.4%. يعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور على عينة الدراسة في شركة الفوسفات، وهو ما قد يرتبط بطبيعة المجالات أو التخصصات التي يتجه إليها الذكور أكثر ضمن هذا القطاع

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

• الفئة العمرية: توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

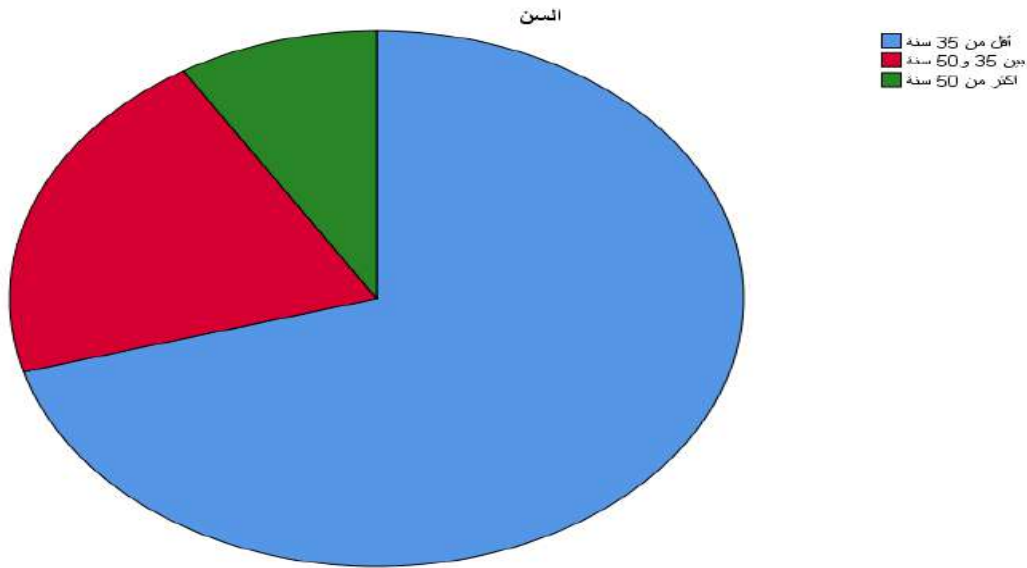
الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العبارات	التكرارات	النسبة
اقل من 35 سنة	11	36.7%
بين 35 و 50 سنة	9	30%
اكثر من 50 سنة	10	33.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه نجد تشير نتائج توزيع العينة حسب متغير السن إلى أن الفئة العمرية "أقل من 35 سنة" هي الأكثر تمثيلاً، حيث بلغ عدد المشاركين ضمن هذه الفئة 24 مشاركاً، أي ما يعادل 70.6% من إجمالي العينة. تليها فئة "بين 35 و 50 سنة" بعدد 7 مشاركين بنسبة 20.6%، بينما كانت فئة "أكثر من 50 سنة" الأقل تمثيلاً، حيث بلغ عدد أفرادها 3 مشاركين فقط بنسبة 8.8%. يعكس هذا التوزيع سيطرة واضحة للفئة الشابة في الاستبيان، مما قد يشير إلى أن الشركة تستقطب أو تعتمد بدرجة أكبر على الكفاءات الشابة، سواء في التوظيف أو في برامج التدريب والتكوين.

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

- المستوى التعليمي: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	العبارات
26.7%	8	ثانوي
63.3%	19	المرحلة الجامعية
10%	3	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه تشير نتائج الاستبيان حسب متغير المستوى التعليمي إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون مؤهلات جامعية، حيث بلغ عددهم 29 مشاركًا بنسبة 85.3%. بينما بلغ عدد المشاركين الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي 5 فقط، أي ما يمثل 14.7% من العينة. ولم تُسجل أي مشاركة من فئة الدراسات العليا بنسبة 0%. يعكس هذا التوزيع تركيزًا واضحًا على الكفاءات ذات المؤهل الجامعي في الشركة، سواء في التوظيف أو في البرامج المتعلقة بـمكان الدراسة، مع غياب شبه تام للفئات ذات التأهيل الأعلى، مما قد يشير إلى محدودية الحاجة أو الإقبال على تخصصات الدراسات العليا في هذا السياق المهني.

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

- المستوى الوظيفي: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

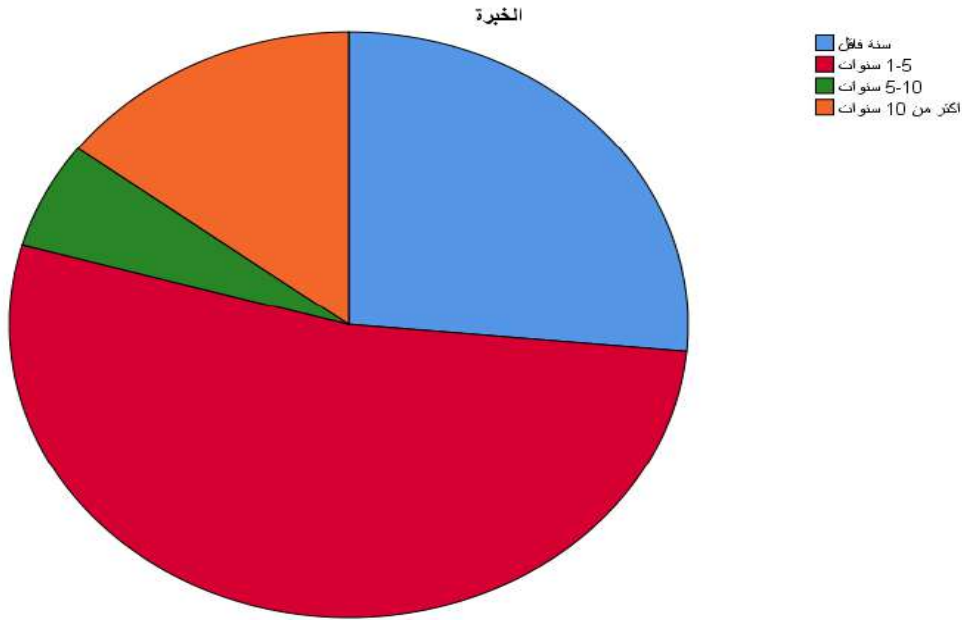
النسبة	التكرارات	العبارات
%23.3	7	سنة فاقل
%43.3	13	من 1 الى 5 سنوات
%10	3	من 5 الى 10 سنوات
%23.3	7	اكثر من 20 سنوات
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه تشير بيانات متغير الخبرة إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين سنة واحدة وخمس سنوات، حيث بلغ عددهم 18 مشاركاً بنسبة 52.9%. يليهم المشاركون الذين لا تتجاوز خبرتهم سنة واحدة، وعددهم 9 بنسبة 26.5%. أما المشاركون الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات فكانوا الأقل تمثيلاً بعدد 2 فقط بنسبة 5.9%، في حين بلغ عدد من لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات 5 مشاركين بنسبة

14.7%. يعكس هذا التوزيع طغيان الطابع الحديث نسبيًا على الكوادر المشاركة في الاستبيان، مما قد يدل على أن الشركة تضم نسبة كبيرة من الموظفين أو المتدربين الجدد، أو أنها تشهد حركة تجديد في مواردها البشرية.

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

### المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق الدراسة

سيتم التركيز في هذا المطلب على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان من حيث صدقها، حيث تستخدم مجموعة من الطرق لإثبات صدق وثبات الاستبانة وهي

#### 1. ثبات الدراسة

ولضمان صدق وثبات أداة البحث، تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية، من بينها حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ. يهدف هذا الاختبار إلى قياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، حيث تشير القيمة المرتفعة للمعامل إلى درجة عالية من الثبات، مما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها. وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (09): قياس ثبات محاور الاستبيان

المحور	عدد عبارات المحور	قيمة معامل الفا كرونباخ
مجموع العبارات والقيمة العامة للمعامل	33	0.907

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أسفر اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن نتيجة بلغت (0.923)، وهي نسبة مرتفعة تدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين بنود الأداة. ووفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة، فإن القيم التي تتجاوز 0.8 تعكس ثباتاً قوياً ومصداقية عالية للأداة البحثية، مما يضفي مزيداً من الموثوقية على النتائج المتحصل عليها ويعزز من صلاحية الأداة لقياس المفاهيم قيد الدراسة بدقة وموضوعية.

## 2. صدق الدراسة

يقصد بمعامل الصدق، مدى صلاحية الإستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله، أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه وتجدر الإشارة، أنه لا يوجد إختبار عديم الصدق تماماً أو تام الصدق، وإنما تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الإختبار. ويتكون الصدق من نوعين هما:

أ- **الصدق الظاهري**: من أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وهو مدى تطبيق الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال درجة توفر أسسه ودرجة توفر مجالات تطبيقه وتأثيره في تحسين جودة فعالية القرارات بالمؤسسة، تم عرض الإستبيان على مجموعة الأساتذة المحكمين من أجل معرفة آرائهم حوله، ومدى مناسبته لموضوع الدراسة وهدفها، وبناء على ملاحظات الأساتذة وآرائهم تم تعديل الإستبيان وتصميمه في صورته النهائية

ب - **صدق المقياس**: ويقصد به مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع مجال (البعد أو المتغير) الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويستخدم الباحث معامل الارتباط سبيرمان بين كل من الفقرة والمجال الذي تنتمي اليه.

أولاً: الاتساق الداخلي لمحور ( الاداء الوظيفي)

يوضح الجدول رقم 10 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a \leq 0.01$  لأن القيمة الإحتمالية

البعد الاول: الكفاءة المهنية

الجدول رقم (10): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الكفاءة المهنية

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الاحصائية
1	0.322	0.003
2	0.532	0.002
3	0.557	0.001
4	0.646	0.000
5	0.653	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيم الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين (0.322) و(0.653)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباط موجبة تتفاوت في قوتها بين ضعيفة وقوية جداً. وقد دلت نتائج التحليل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يعزز موثوقية النتائج ويدعم وجود علاقات خطية إيجابية بين المتغيرات محل الدراسة.

البعد الثاني: الالتزام والانضباط

يوضح الجدول رقم 11 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a \leq 0.01$  لأن القيمة الإحتمالية

الجدول رقم (11): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الالتزام والانضباط

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الاحصائية
1	0.669	0.000
2	0.590	0.001
3	0.836	0.000
4	0.619	0.000
5	0.683	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيم الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين (0.590) و(0.836)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباط موجبة تتفاوت في قوتها بين ضعيفة وقوية جدًا. وقد دلت نتائج التحليل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يعزز موثوقية النتائج ويدعم وجود علاقات خطية إيجابية بين المتغيرات محل الدراسة.

#### البعد الثالث: التطوير والتحفيز الذاتي

يوضح الجدول رقم 10 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  القيمة الإحصائية

الجدول رقم (12): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التطوير والتحفيز الذاتي

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الاحصائية
1	0.819	0.000
2	0.877	0.000
3	0.866	0.000

0.000	0.754	4
0.000	0.658	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين 0.658 و0.877، وهو ما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين هذه المتغيرات، وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات دلالة حقيقية تدعم الفرضيات البحثية وتعكس ترابطاً ذا مغزى في السياق المدروس.

#### ثانياً: الاتساق الداخلي لمحور اتخاذ القرار

سيتم التحقق من الاتساق الداخلي لمحور اتخاذ القرار، وذلك بهدف التأكد من مدى صدق وثبات الفقرات

التي تقيس هذا المحور ضمن أداة الدراسة

الجدول رقم (13): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور اتخاذ القرار

الدلالة الاحصائية	ارتباط الفقرة مع البعد	العبرة
0.001	0.291	1
0.001	0.432	2
0.005	0.509	3
0.000	0.606	4
0.001	0.468	5
0.000	0.694	6
0.000	0.643	7
0.002	0.554	8

0.000	0.243	9
0.000	0.708	10
0.000	0.646	11
0.000	0.818	12
0.000	0.646	13
0.000	0.590	14

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

المبحث الثالث: تحليل مدى ملائمة البيانات وإختبار فرضيات الدراسة وتعليق على النتائج.

من خلال هذا المبحث تشخيص آراء مجتمع الدراسة وتحليل نتائجها واختبار فرضياتها، ويتكون من مطلبين، إذ تضمن في مطلبه الأول تحليل نتائج محاور الدراسة ومطلب لإفتراضات إختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

في هذا المطلب سيعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة.

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني الاداء الوظيفي (المتغير المستقل)

البعد الأول: الكفاءة المهنية

الجدول رقم (14): تحليل آراء العينة نحو بعد الكفاءة المهنية

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
1	أتمكن من أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية	التكرار	1	2	0	26	1	3.80	0.761	4	موافق
		%	3.3	6.7	0	86.7	3.3				
2	أمتلك المهارات اللازمة لإنجاز العمل بشكل جيد.	التكرار	0	1	4	21	4	3.93	0.640	3	موافق
		%	0	3.3	13.3	70	13.3				
3	أحرص على تحسين جودة أدائي باستمرار.	التكرار	0	0	2	17	11	4.30	0.596	1	موافق بشدة
		%	0	0	6.7	56.7	36.7				
4	أستطيع العمل تحت الضغط بكفاءة.	التكرار	0	1	3	20	6	4.03	0.669	2	موافق
		%	0	3.3	10	66.7	20				

موافق	5	0.651	3.70	2	18	9	1	0	التكرار	أتعامل بفعالية مع المشكلات اليومية في العمل.	5
				6.7	60	30	3.3	0	%		
موافق	-	0.66	3.95	المتوسط العام والانحراف العام للبعد في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الكفاءة المهنية في مؤسسة سوميفوس حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,95) بالانحراف المعياري المقدر بـ (0,66) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الأول الكفاءة المهنية يتم إيمتاده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، إجمالاً فإن العينة تميل إلى الاتفاق على أن بعد الكفاءة المهنية متوفر في المؤسسة، وبشكل عام يمكن إعتبار هذه النتائج إيجابية للمؤسسة بإعتبار أن الموظفين يعتبرون أن هذا المعيار ممارسة مهمة في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم(03): (أحرص على تحسين جودة أدائي باستمرار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.30) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً ، وقدر الانحراف المعياري له ب(0,596).

جاءت العبارة رقم(04): (أستطيع العمل تحت الضغط بكفاءة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.03) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الانحراف المعياري له ب(0,669)

جاءت العبارة رقم(02): (أمتلك المهارات اللازمة لإنجاز العمل بشكل جيد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.93) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له ب(0,640).

جاءت العبارة رقم(01): (أتمكن من أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.80) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الانحراف المعياري له ب(0,761).

جاءت العبارة رقم(05): (أتعامل بفعالية مع المشكلات اليومية في العمل) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.70) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(0.651).

بصفة عامة كانت درجة الموافقة مقبولة وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق للالتزام والانضباط في مؤسسة

سوميفوس .

### البعد الثاني: الالتزام والانضباط

الجدول رقم (15): تحليل آراء العينة نحو بعد الالتزام والانضباط

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
6	ألتزم بالحضور والانصراف وفق النظام المعتمد.	التكرار	0	3	3	18	6	3.90	0.845	4	موافق
		%	0	10	10	60	20				
7	أحرص على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.	التكرار	0	2	4	18	6	3.93	0.785	3	موافق
		%	0	6.7	13.3	60	20				
8	ألتزم باللوائح والتعليمات الوظيفية.	التكرار	1	2	3	13	11	4.03	1.03	1	موافق
		%	3.3	6.7	10	43.3	36.7				
9	أصرف بمسؤولية عند تنفيذ المهام.	التكرار	0	1	8	12	9	3.97	0.850	2	موافق
		%	0	3.3	36.7	40	30				
10	أظهر سلوكًا مهنيًا داخل بيئة العمل.	التكرار	0	1	8	16	5	3.83	0.747	5	موافق
		%	0	3.3	36.7	53.3	16.7				
			المتوسط العام والانحراف العام للبعد					3.93	0.85	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثاني الالتزام والانضباط في مؤسسة سوميفوس، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,93) بالانحراف المعياري المقدر بـ(0,85) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الثاني الالتزام والانضباط يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

جاءت العبارة رقم (08): (ألتزم باللوائح والتعليمات الوظيفية.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.03) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدر الانحراف المعياري له بـ(1.03).

جاءت العبارة رقم(09): (أتصرف بمسؤولية عند تنفيذ المهام.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,97) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0.850).

جاءت العبارة رقم (07): (أحرص على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,93) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0.785).

جاءت العبارة رقم(06): (ألتزم بالحضور والانصراف وفق النظام المعتمد.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,90) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0.845).

جاءت العبارة رقم(10): (أظهر سلوكًا مهنيًا داخل بيئة العمل.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,83) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0.747).

البعد الثالث: التطوير والتحفيز الذاتي

الجدول رقم (16): تحليل آراء العينة نحو بعد التطوير والتحفيز الذاتي

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
11	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية.	التكرار	0	3	7	15	5	3.73	0.868	2	موافق
		%	0	10	23.3	50	16.7				
12	أشارك في الدورات التدريبية لتحسين أدائي.	التكرار	0	6	6	12	6	3.60	1.03	5	موافق
		%	0	20	20	40	20				
13	أبحث عن طرق جديدة لأداء عملي بكفاءة أكبر.	التكرار	0	6	5	13	6	3.63	0.877	4	مواف
		%	0	20	16.7	43.3	20				
14	أعمل على تحفيز نفسي لتحقيق الأفضل.	التكرار	1	1	8	16	4	3.70	0.850	3	موافق
		%	3.3	3.3	26.7	53.3	13.3				
15	أضع أهدافاً شخصية لتطوير مستواي الوظيفي.	التكرار	0	1	8	12	9	3.97	0.850	1	موافق
		%	0	3.3	26.7	40	30				
المتوسط العام والانحراف العام للبعد											
							3.76	0.89	-	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثالث التطوير والتحفيز الذاتي في مؤسسة سوميفوس، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,76) بالانحراف المعياري المقدر بـ(0,89) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يدل على أن البعد الثالث التطوير والتحفيز الذاتي يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (15): (أضع أهدافًا شخصية لتطوير مستواي الوظيفي.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,97) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تمامًا والذي يدل على درجة موافقة عالية جدًا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.850).

جاءت العبارة رقم (11): (أحرص على تطوير مهاراتي المهنية.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,73) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تمامًا والذي يدل على درجة موافقة عالية جدًا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,868).

جاءت العبارة رقم (14): (أعمل على تحفيز نفسي لتحقيق الأفضل.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,70) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.850).

جاءت العبارة رقم (12): (أبحث عن طرق جديدة لأداء عملي بكفاءة أكبر.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,63) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.877).

جاءت العبارة رقم (13): (أشارك في الدورات التدريبية لتحسين أدائي.) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.60) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (1,03).

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثالث اتخاذ القرار في المؤسسة (المتغير التابع)

الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة نحو محور اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					غير موافق تماما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	التكرار	6	14	8	1	0	3.86	0.789	9	موافق		
		%	20	46.7	26.7	3.3	0						
02	أدرس جميع البدائل الممكنة قبل اتخاذ أي قرار.	التكرار	10	15	3	2	0	4.10	0.845	2	موافق		
		%	33.3	50	10	6.7	0						
03	أحرص على جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.	التكرار	8	17	3	1	1	4.00	0.910	4	موافق		
		%	26.7	56.7	10	3.3	3.3						
04	أراعي النتائج المتوقعة عند اتخاذ القرار.	التكرار	7	19	3	1	0	4.07	0.691	3	موافق		
		%	23.3	63.3	10	3.3	0						
05	أستشير زملائي أو الرؤساء عند الضرورة.	التكرار	7	17	2	3	1	3.87	1.00	8	موافق		
		%	23.3	56.7	6.7	10	3.3						
06	أستخدم أساليب علمية في اتخاذ القرار.	التكرار	9	13	5	2	1	3.90	1.02	5	موافق		
		%	30	43.3	16.7	6.7	3.3						
07	أتحمل مسؤولية نتائج قراراتي.	التكرار	6	10	10	3	1	3.57	1.04	14	موافق		
		%	20	33.3	33.3	10	3.3						
08	أقيم فعالية القرارات بعد تنفيذها.	التكرار	4	15	7	4	0	3.63	0.890	13	موافق		
		%	13.3	50	23.3	13.3	0						
09	أعدل قراراتي إذا ظهرت معلومات جديدة.	التكرار	11	14	5	0	0	4.20	0.714	1	موافق بشدة		
		%	36.7	46.7	16.7	0	0						

موافق	7	1.13	3.87	10	11	6	1	2	التكرار	أستفيد من أخطاء القرارات السابقة.	10
				33.3	36.7	20	3.3	6.7	%		
موافق	11	0.847	3.80	6	14	8	2	0	التكرار	أحرص على الشفافية في اتخاذ القرار.	11
				20	46.7	26.7	6.7	0			
موافق	10	0.913	3.83	7	14	6	3	0	التكرار	أطبق معايير واضحة أثناء اتخاذ القرارات.	12
				23.3	46.7	20	10	0	%		
موافق	12	0.961	3.80	7	14	5	4	0	التكرار	أستخدم المنطق والتحليل في عملية اتخاذ القرار.	13
				23.3	46.7	16.7	13.3	0	%		
موافق	6	0.885	3.90	8	13	7	2	0	التكرار	أتابع تنفيذ القرارات التي أشارك فيها.	14
				26.7	43.3	23.3	6.7	0	%		
موافق	-	0.85	3.87	المتوسط العام والانحراف العام للمحور							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الثالث الاداء الوظيفي في مؤسسة سوميفوس، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,87) بالانحراف المعياري المقدر بـ(0,85) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يدل على أن المحور الثالث الاداء الوظيفي يتم إتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (09): (أعدل قراراتي إذا ظهرت معلومات جديدة.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.20) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.714).

جاءت العبارة رقم(02): (أدرس جميع البدائل الممكنة قبل اتخاذ أي قرار.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.10) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,845).

جاءت العبارة رقم (04): (أراعي النتائج المتوقعة عند اتخاذ القرار.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.07) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0.691).

جاءت العبارة رقم(03): (أحرص على جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0.910).

جاءت العبارة رقم (06): (أستخدم أساليب علمية في اتخاذ القرار.) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.90) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(1,02).

جاءت العبارة رقم (14): (أتابع تنفيذ القرارات التي أشارك فيها.) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,90) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.885).

جاءت العبارة رقم(10): (أستفيد من أخطاء القرارات السابقة.) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,87) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (1,13).

جاءت العبارة رقم (05): (أستشير زملائي أو الرؤساء عند الضرورة.) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,87) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(1.00).

جاءت العبارة رقم(01): (أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,86) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0.789).

جاءت العبارة رقم (12): (أطبق معايير واضحة أثناء اتخاذ القرارات.) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.83) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0.913).

جاءت العبارة رقم (11): (أحرص على الشفافية في اتخاذ القرار.) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,80) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.847).

جاءت العبارة رقم(13): (أستخدم المنطق والتحليل في عملية اتخاذ القرار.) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,80) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,961).

جاءت العبارة رقم (08): (أقيّم فعالية القرارات بعد تنفيذها.) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,63) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0.890).

جاءت العبارة رقم(07): (أتحمل مسؤولية نتائج قراراتي.) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,67) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(1.04).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب عملية اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بناءً على الإطار النظري، وذلك بهدف التحقق من مدى صحة هذه الفرضيات في ضوء البيانات الميدانية.

1. الفرضية الرئيسية يوجد تأثير للاداء الوظيفي على اتخاذ القرار داخل المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وقد اظهرت نتائج الدراسة كالآتي:

الجدول رقم (18): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاداء الوظيفي واتخاذ القرار

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الاداء الوظيفي	0.779	اتخاذ القرار	0.000	68.37	0.847	0.717

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية التي تنص على أن:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاداء الوظيفي على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )

وقد أسفرت نتائج التحليل عن الآتي:

• **الدلالة الإحصائية (Sig)** بلغت القيمة الاحتمالية أقل من (0.001)، مما يشير إلى

وجود علاقة معنوية قوية بين الاداء الوظيفي واتخاذ القرار.

• **معامل التحديد ( $R^2$ )** أظهرت النتائج أن الاداء الوظيفي تفسر ما نسبته 71.7% من

التغيرات في مستوى اتخاذ القرار للمؤسسة، وهو ما يعكس قوة التفسير للنموذج المستخدم.

- معامل الانحدار (B) بلغت قيمته 0.717، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاداء الوظيفي تؤدي إلى زيادة قدرها 0.847 وحدة في مستوى اتخاذ القرار. استنادًا إلى هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل وجود تأثير معنوي وإيجابي للاداء الوظيفي على فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

## 2. الفرضية الفرعية توجد علاقة معنوية بين الكفاءة المهنية واتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الكفاءة المهنية واتخاذ القرار

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الكفاءة المهنية	2.62	اتخاذ القرار	0.000	21.37	0.665	0.442

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

تم اختبار الفرضية التي تنص على:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للكفاءة المهنية على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$

وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

- الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية قوية بين الكفاءة المهنية واتخاذ القرار.

• معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.442 ما يعني أي أن الكفاءة المهنية تفسر 44.2% فقط من التغيرات في اتخاذ القرار

• معامل الانحدار (B) بلغت قيمته 2.62، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الكفاءة المهنية تؤدي إلى زيادة قدرها 2.62 وحدة في مستوى اتخاذ القرار.

استنادًا إلى هذه النتائج، ترفض الفرضية الصفرية ويُقبل وجود تأثير معنوي وإيجابي للكفاءة المهنية على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة،

الفرضية الفرعية توجد علاقة معنوية بين الالتزام والانضباط واتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الالتزام والانضباط واتخاذ القرار

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الالتزام والانضباط	1.8	اتخاذ القرار	0.000	34.027	0.753	0.566

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

تم اختبار الفرضية التي تنص على:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام والانضباط على مستوى فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة

عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

وقد أسفرت نتائج التحليل عن ما يلي:

• **الدلالة الإحصائية (Sig)** بلغت القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والانضباط واتخاذ القرار.

• **معامل الارتباط (R)** بلغ 0.753، مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة وموجبة بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى عمليات الالتزام والانضباط يرتبط بزيادة فعالية اتخاذ القرار

• **معامل التحديد ( $R^2$ )** بلغ 0.566، ما يعني أن الالتزام والانضباط يفسر حوالي 56.6% من التغيرات في فعالية اتخاذ القرار.

استنادًا إلى هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل وجود تأثير معنوي ومهم للالتزام والانضباط على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.

### 3. الفرضية الفرعية توجد علاقة معنوية بين التطوير والتحفيز الذاتي واتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التطوير والتحفيز الذاتي واتخاذ القرار

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
التطوير والتحفيز الذاتي	1.67	اتخاذ القرار	0.000	75.486	0.858	0.737

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

تم اختبار الفرضية التي تنص على:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتطوير والتحفيز الذاتي على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

• **الدلالة الإحصائية (Sig)** بلغت القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة معنوية قوية بين التطوير والتحفيز الذاتي واتخاذ القرار.

• **معامل الارتباط (R)** بلغ 0.858، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية وموجبة بين المتغيرين، أي أن التطوير والتحفيز الذاتي يسهم بوضوح في تعزيز مستوى اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

• **معامل التحديد ( $R^2$ )** بلغ 0.737، أي أن التطوير والتحفيز الذاتي يفسر حوالي 73.7% من التغيرات الحاصلة في مستوى اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل أن هناك تأثير معنويًا ومهمًا للتطوير والتحفيز الذاتي على مستوى فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

## الخلاصة

بعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بالأداء الوظيفي وعلاقته باتخاذ القرار، يتضح أن جودة الأداء داخل المؤسسات لا تُعد فقط مؤشرًا على كفاءة الموارد البشرية، بل تُشكل أيضًا عنصرًا حاسمًا في دعم عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية. وقد ساهمت الدراسة في تسليط الضوء على الروابط بين فعالية الأداء الفردي والجماعي وبين دقة ونجاعة القرارات الإدارية، مما يبرز أهمية الاستثمار في تطوير الأداء كمدخل لتحسين آليات اتخاذ القرار. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتحليلات، يمكن استخلاص جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها أن تُسهم في تعزيز فعالية الأداء وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسات.

# الختام

يُعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، كونه يعكس مدى كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المسطرة. ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل داخلية وخارجية، من بينها بيئة العمل، أساليب القيادة، الحوافز، والتكوين، مما يجعل تحسينه ضرورة ملحة لضمان استمرارية وتطور أي مؤسسة. أما اتخاذ القرار، فهو عملية محورية في العمل الإداري، تتطلب توافر معلومات دقيقة، وتحليلاً منطقيًا، ورؤية استراتيجية. وتُعد القرارات الإدارية السليمة من أهم عوامل التسيير الفعال، إذ تؤثر بشكل مباشر في نتائج المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، كما تعكس مدى كفاءة الجهاز الإداري في التعامل مع المعطيات المتغيرة. ومن خلال هذه الدراسة، تم التوصل إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الأداء الوظيفي واتخاذ القرار، حيث أن تحسين الأداء يسهم في توفير معلومات أكثر دقة وواقعية، ما يعزز من جودة القرارات المتخذة. كما أن القرارات الإدارية الجيدة تخلق بدورها بيئة عمل محفزة تسهم في رفع مستوى الأداء، ما يشير إلى وجود علاقة تفاعلية متبادلة بين المفهومين، تستوجب العناية المتوازنة بهما لضمان فعالية المؤسسة واستدامتها.

#### أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

##### الفرضية الرئيسية

من خلال الدراسة تبين وجود تأثير للاداء الوظيفي على اتخاذ القرار داخل المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية

##### الفرضيات الفرعية

فيما يخص الفرضيات الفرعية ومن خلال الدراسة تبين ان:

1. يؤثر الكفاءة المهنية على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  وهذا

يعني قبول الفرضية الجزئية الاولى

2. يؤثر الالتزام والانضباط على مستوى فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية

$(\alpha \leq 0.05)$  وهذا يعني قبول الفرضية الجزئية الثانية

3. يؤثر التطوير والتحفيز الذاتي على اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية

$(\alpha \leq 0.05)$  وهذا يعني قبول الفرضية الجزئية الثالثة

#### ثانياً: النتائج العامة

##### النتائج النظرية

- تُظهر النظريات السلوكية أن جودة القرار ترتبط مباشرة بمستوى الجهد والمعرفة التي يبذلها الفرد في أداء مهامه
- يُعد الأداء الوظيفي عاملاً أساسياً في تعزيز قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات فعّالة، حيث يؤدي الأداء المرتفع إلى وضوح الرؤية وتحليل أدق للمعطيات.
- كلما زادت كفاءة الموظف في أداء مهامه، زادت قدرته على جمع المعلومات ومعالجتها بطريقة منهجية، مما يقلل من فرص الوقوع في أخطاء القرار.
- العلاقة بين الأداء الوظيفي واتخاذ القرار علاقة تكاملية، إذ يُعدّ الأداء أداة مساعدة وموجهة في كل مرحلة من مراحل القرار.

### النتائج التطبيقية

- أظهرت النتائج الميدانية أن الموظفين ذوي الأداء المرتفع يساهمون بشكل مباشر في دعم جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات، خصوصاً في المستويات التشغيلية.
- تبين أن الأقسام التي يُسجّل فيها أداء وظيفي ضعيف تعاني من بطء في اتخاذ القرارات، إضافة إلى زيادة معدل القرارات المترجلة وغير الفعّالة.
- أظهرت البيانات أن التدريب المستمر وتحسين المهارات يؤديان إلى رفع كفاءة الأداء وبالتالي تحسين مستوى القرارات المتخذة.
- أوضحت النتائج أن بيئة العمل الإيجابية - التي تدعم الأداء - تساهم في خلق مناخ مؤسسي يساعد على اتخاذ قرارات جماعية مدروسة.
- لاحظت الدراسة وجود تفاوت واضح في فعالية القرارات بين الموظفين بحسب مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يستدعي إعادة النظر في آليات تقييم الأداء واستخدام نتائجه في الترقية أو التفويض.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

أثناء عملية دراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف المراجع، تم الوقوف العديد من الأفكار التي يمكن أن تشكل مواضيع واعدة لأبحاث مستقبلية للمهتمين بمجال الإدارة، ومن بين هذه الأفكار يمكن اقتراح ما يلي:

- دور الكفاءة المهنية في تعزيز فعالية القرارات الإدارية داخل المؤسسات

- اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي وجودة اتخاذ القرار لدى الموظفين
- أثر نظم تقييم الأداء على دقة وفعالية القرارات الإدارية
- دور التواصل التنظيمي الفعال في تحسين الأداء الوظيفي وجودة القرار الإداري
- العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي وتأثيرها على اتخاذ القرار الرشيد



قائمة

المصادر المراجع



اولا الكتب

- (1) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- (2) عبد الباسط عبد المعين، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الفكر، الأردن، 2008.
- (3) علي السلمي، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والعمليات، مكتبة غريب، مصر، 2005.
- (4) علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1985
- (5) فايز الغول، اتخاذ القرارات الإدارية: الأسس العلمية والعملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (6) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003
- (7) محمد فؤاد نعمة الله، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2016.
- (8) مصطفى كافي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2012.
- (9) المنجد في اللغة و الإعلام ،دار المشرق ، بيروت ، 1975
- (10) مؤيد الفصل، الاساليب الكمية في الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن
- (11) نبيل ذنون الصائغ، الادارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2010
- (12) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- (13) بشير العالق، مبادئ الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن
- (14) حسين حسنين، القيادة والإدارة الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (15) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر الاسكندرية، 2016،

(16) زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن

(17) سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الاساليب الكمية وبحوث العمليات، دار حمدان للنشر والتوزيع، عمان، 2007

(18) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية ، مصر، 2005

#### ثانيا الاطروحات

(1) أسعد أحمد عكاشة،"أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين، 2019

(2) بن قيراط عبد العزيز، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة، 2010

(3) بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007

(4) خالصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007

(5) زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013

(6) سحنون فاروق، استخدام الاساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة فرحات عباس سطيف، 2018

(7) نوال عبد الرحمن محمد الحور، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة 2013

#### الملتقيات

(1) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

# قائمة الملاحق

# استمارة استبانة مذكرة ماستر

## استمارة استبانة مذكرة ماستر

الموسومة بـ: دور الاداء الوظيفي في عملية اتخاذ القرار

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات سوميفوس

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، نشكر لكم قبولكم على أن تكونوا طرفا مشاركا وفعالا في دراستنا وذلك بالتفضل بملء الاستبيان الموضوع بين أيديكم والتعبير عن آرائكم الشخصية حول موضوعه الموسوم بـ: "دور الاداء الوظيفي في عملية اتخاذ القرار -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات سوميفوس -" والذي يدخل ضمن إطار إعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة العلوم الاقتصادية (تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات).  
نتمنى أن تدلوا بآرائكم الشخصية بكل صراحة وموضوعية، لأنها الطريقة الفعالة والوحيدة التي يمكننا أن نستفيد بها منكم، نضمن لكم السرية التامة على إجاباتكم حيث أنها سوف تُعالج وتُحلل على أساس مجهول، كما نقدر لكم جهوداتكم ونرحب باقتراحاتكم وتوجيهاتكم لنا.

الطالب: جابري حمزة

### 1. البيانات الشخصية:

- 1-1- الجنس: ذكر  أنثى
- 1-2- السن: أقل من 25 سنة  25 و 35 سنة  أكثر من 35 سنة
- 1-3- الخبرة: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10-20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 1-4- مستوى التحصيل العلمي: التعليم الثانوي  المرحلة الجامعية (ليسانس)  دراسات عليا

2. المحور الأول (الاداء الوظيفي):

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	
					أتمكن من أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية.	الكفاءة المهنية
					أمتلك المهارات اللازمة لإنجاز العمل بشكل جيد.	
					أحرص على تحسين جودة أدائي باستمرار.	
					أستطيع العمل تحت الضغط بكفاءة.	
					أتعامل بفعالية مع المشكلات اليومية في العمل.	
					ألتزم بالحضور والانصراف وفق النظام المعتمد.	الالتزام والانضباط
					أحرص على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.	
					ألتزم باللوائح والتعليمات الوظيفية.	
					أصرف بمسؤولية عند تنفيذ المهام.	
					أظهر سلوكًا مهنيًا داخل بيئة العمل.	
					أحرص على تطوير مهاراتي المهنية.	التطوير والتحفيز الذاتي
					أشارك في الدورات التدريبية لتحسين أدائي.	
					أبحث عن طرق جديدة لأداء عملي بكفاءة أكبر.	
					أعمل على تحفيز نفسي لتحقيق الأفضل.	
					أضع أهدافًا شخصية لتطوير مستواي الوظيفي.	

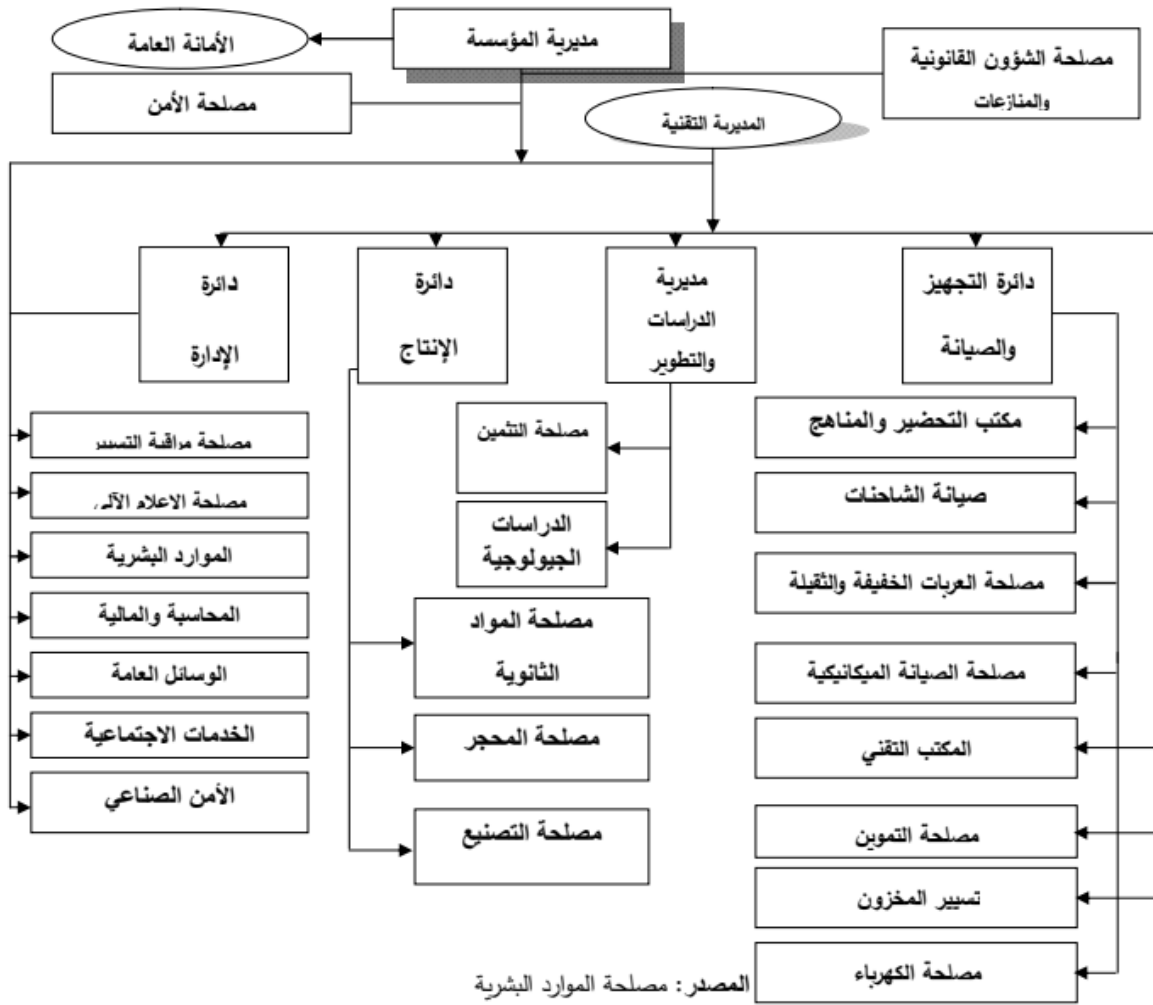
3. المحور الثاني (اتخاذ القرار):

العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
أدرس جميع البدائل الممكنة قبل اتخاذ أي قرار.					
أحرص على جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.					
أراعي النتائج المتوقعة عند اتخاذ القرار.					
أستشير زملائي أو الرؤساء عند الضرورة.					
أستخدم أساليب علمية في اتخاذ القرار.					

					أتحمل مسؤولية نتائج قراراتي.
					أقيم فعالية القرارات بعد تنفيذها.
					أعدل قراراتي إذا ظهرت معلومات جديدة.
					أستفيد من أخطاء القرارات السابقة.
					أحرص على الشفافية في اتخاذ القرار.
					أوازن بين المصلحة العامة والخاصة عند اتخاذ القرار.
					أطبق معايير واضحة أثناء اتخاذ القرارات.
					أستخدم المنطق والتحليل في

					عملية اتخاذ القرار.
					أتابع تنفيذ القرارات التي أشارك فيها.

الهيكل التنظيمي



## مخرجات spss

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الانضباط <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,753 <sup>a</sup>	,566	,550	4,78069

a. Prédicteurs : (Constante), الانضباط

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	806,157	1	806,157	35,273	,000 <sup>b</sup>
	de Student	617,085	27	22,855		
	Total	1423,241	28			

a. Variable dépendante : القرار

b. Prédicteurs : (Constante), الانضباط

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	18,796	6,080		3,092	,005
	الانضباط	1,811	,305	,753	5,939	,000

a. Variable dépendante : القرار

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الكفاءة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 <sup>a</sup>	,442	,421	5,42429

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	628,823	1	628,823	21,372	,000 <sup>b</sup>
	de Student	794,418	27	29,423		
	Total	1423,241	28			

a. Variable dépendante : القرار

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,666	11,261		,237	,815
	الكفاءة	2,624	,568	,665	4,623	,000

a. Variable dépendante : القرار

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاداء <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,847 <sup>a</sup>	,717	,706	3,86293

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1020,341	1	1020,341	68,377	,000 <sup>b</sup>
	de Student	402,900	27	14,922		
	Total	1423,241	28			

a. Variable dépendante : القرار

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	9,077	5,542		1,638	,113
	الاداء	,779	,094	,847	8,269	,000

Corrélations

		أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	أدرس جميع البدائل الممكنة قبل اتخاذ أي قرار.	أحرص على جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.	أراعي النتائج المتوقعة عند اتخاذ القرار.	أستشير زمائتي أو الرؤساء عند الضرورة.
أشارك في اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	1	,518**	,049	-,241	-,257
	Sig. (bilatérale)		,004	,801	,208	,179
	N	29	29	29	29	29
أدرس جميع البدائل الممكنة	Corrélation de Pearson	,518**	1	,404*	,342	-,024
	Sig. (bilatérale)	,004		,027	,064	,899
	N	29	30	30	30	30
أحرص على جمع المعلومات	Corrélation de Pearson	,049	,404*	1	,603**	,301
	Sig. (bilatérale)	,801	,027		,000	,106
	N	29	30	30	30	30
أراعي النتائج المتوقعة	Corrélation de Pearson	-,241	,342	,603**	1	,458*
	Sig. (bilatérale)	,208	,064	,000		,011
	N	29	30	30	30	30
أستشير زمائتي أو الرؤساء	Corrélation de Pearson	-,257	-,024	,301	,458*	1
	Sig. (bilatérale)	,179	,899	,106	,011	
	N	29	30	30	30	30
أستخدم أساليب علمية	Corrélation de Pearson	-,100	,171	,368*	,640**	,552
	Sig. (bilatérale)	,607	,367	,045	,000	,000
	N	29	30	30	30	30
أتحمل مسؤولية نتائج	Corrélation de Pearson	-,085	-,145	,292	,281	,233
	Sig. (bilatérale)	,659	,444	,118	,132	,200
	N	29	30	30	30	30
أقيم فعالية القرارات	Corrélation de Pearson	,082	,234	,128	,321	,213
	Sig. (bilatérale)	,674	,213	,501	,083	,250
	N	29	30	30	30	30
أعدل قراراتي إذا ظهرت	Corrélation de Pearson	,457*	,423*	,053	,042	-,053
	Sig. (bilatérale)	,013	,020	,781	,826	,760
	N	29	30	30	30	30
أستعد من أخطاء القرار	Corrélation de Pearson	-,107	-,022	,033	,187	,496
	Sig. (bilatérale)	,580	,910	,861	,322	,000
	N	29	30	30	30	30
أحرص على الشفافية في	Corrélation de Pearson	,009	,077	,179	,200	,123
	Sig. (bilatérale)	,963	,685	,344	,289	,490
	N	29	30	30	30	30

## Corrélations

		أحرص على تطوير مهاراتي المهنية.	أشارك في الأورات التدريبية لتحسين أدائي.	أبحث عن طرق جديدة لإداء عملي بكفاءة أكبر.	أعمل على تحفيز نفسي لتحقيق الأفضل.
أحرص على تطوير مهاراتي المهنية.	Corrélation de Pearson	1	,605**	,733**	,480**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,007
	N	30	30	30	30
أشارك في الأورات التدريبية لتحسين أدائي.	Corrélation de Pearson	,605**	1	,791**	,584**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001
	N	30	30	30	30
أبحث عن طرق جديدة لإداء عملي بكفاءة أكبر.	Corrélation de Pearson	,733**	,791**	1	,521**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003
	N	30	30	30	30
أعمل على تحفيز نفسي لتحقيق الأفضل.	Corrélation de Pearson	,480**	,584**	,521**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,001	,003	
	N	30	30	30	30
أضع أهدافًا شخصية لتطوير مستواي الوظيفي.	Corrélation de Pearson	,455*	,454*	,339	,449*
	Sig. (bilatérale)	,012	,012	,067	,013
	N	30	30	30	30
التطوير	Corrélation de Pearson	,819**	,877**	,866**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

## Corrélations

		ألتزم بالحضور والانصراف وفق النظام المعتمد.	أحرص على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.	ألتزم باللوائح والتعليمات الوظيفية.	أتصرف بمسؤولية عند تنفيذ المهام.
ألتزم بالحضور والانصراف وفق النظام المعتمد.	Corrélation de Pearson	1	,146	,438 <sup>*</sup>	,379 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)		,443	,015	,039
	N	30	30	30	30
أحرص على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.	Corrélation de Pearson	,146	1	,428 <sup>*</sup>	,048
	Sig. (bilatérale)	,443		,018	,800
	N	30	30	30	30
ألتزم باللوائح والتعليمات الوظيفية.	Corrélation de Pearson	,438 <sup>*</sup>	,428 <sup>*</sup>	1	,433 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,015	,018		,017
	N	30	30	30	30
أتصرف بمسؤولية عند تنفيذ المهام.	Corrélation de Pearson	,379 <sup>*</sup>	,048	,433 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,039	,800	,017	
	N	30	30	30	30
أظهر سلوكًا مهنيًا داخل بيئة العمل.	Corrélation de Pearson	,301	,451 <sup>*</sup>	,454 <sup>*</sup>	,208
	Sig. (bilatérale)	,106	,012	,012	,270
	N	30	30	30	30
الانضباط	Corrélation de Pearson	,669 <sup>**</sup>	,590 <sup>**</sup>	,836 <sup>**</sup>	,619 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30

## Correlations

		Corrélations			
		أتمكن من أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية	أمتلك المهارات اللازمة لإنجاز العمل بشكل جيد	أحرص على تحسين جودة أدائي باستمرار.	أستطيع العمل تحت الضغط بكفاءة.
أتمكن من أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية	Corrélation de Pearson	1	-,028	-,243	-,190
	Sig. (bilatérale)		,882	,195	,315
	N	30	30	30	30
أمتلك المهارات اللازمة لإنجاز العمل بشكل جيد.	Corrélation de Pearson	-,028	1	,326	,167
	Sig. (bilatérale)	,882		,079	,379
	N	30	30	30	30
أحرص على تحسين جودة أدائي باستمرار.	Corrélation de Pearson	-,243	,326	1	,407*
	Sig. (bilatérale)	,195	,079		,026
	N	30	30	30	30
أستطيع العمل تحت الضغط بكفاءة.	Corrélation de Pearson	-,190	,167	,407*	1
	Sig. (bilatérale)	,315	,379	,026	
	N	30	30	30	30
أتعامل بفعالية مع المشكلات اليومية في العمل.	Corrélation de Pearson	,153	,033	,151	,420*
	Sig. (bilatérale)	,419	,862	,426	,021
	N	30	30	30	30
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,322	,532**	,557**	,646**
	Sig. (bilatérale)	,083	,002	,001	,000
	N	30	30	30	30

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	انثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	11	36,7	36,7	36,7
	بين 25 و 35 سنة	9	30,0	30,0	66,7
	أكثر من 35 سنة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
	من 5 إلى 10 سنة	13	43,3	43,3	66,7
	من 10 إلى 20 سنة	3	10,0	10,0	76,7
	أكثر من 20 سنة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

مستوى التحصيل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التعليم الثانوي	8	26,7	26,7	26,7
	ليسانس	19	63,3	63,3	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أُتِمَّتْ من أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية	30	1	5	3,80	,761
أُتِمَّتْ المهارات اللازمة لإنجاز العمل بشكل جيد	30	2	5	3,93	,640
أُحِرِّص على تحسين جودة أدائي باستمرار.	30	3	5	4,30	,596
أُستطِيع العمل تحت الضغط بكفاءة.	30	2	5	4,03	,669
أُتَعَامَلُ بفعالية مع المشكلات اليومية في العمل.	30	2	5	3,70	,651
أُتَرَمُّ بالحضور والانصراف وفق النظام المعتمد.	30	2	5	3,90	,845
أُحِرِّص على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.	30	2	5	3,93	,785
أُتَرَمُّ باللوائح والتعليمات الوظيفية.	30	1	5	4,03	1,033
أُتَصَرَّفُ بمسؤولية عند تنفيذ المهام.	30	2	5	3,97	,850
أُظْهَرُ سلوكًا مهنيًا داخل بيئة العمل.	30	2	5	3,83	,747
أُحِرِّص على تطوير مهاراتي المهنية.	30	2	5	3,73	,868
أُشَارِكُ في الندوات التدريبية لتحسين أدائي.	30	2	5	3,60	1,037
أُبْحَثُ عن طرق جديدة لأداء عملي بكفاءة أكبر.	30	2	5	3,63	1,033
أُعْمَلُ على تحفيز نفسي لتحقيق الأفضل.	30	1	5	3,70	,877
أُصَبِّحُ أهدافًا شخصية لتطوير مستواي الوظيفي.	30	2	5	3,97	,850
أُشَارِكُ في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	29	2	5	3,86	,789
أُدْرِسُ جميع البدائل الممكنة قبل اتخاذ أي قرار.	30	2	5	4,10	,845
أُحِرِّص على جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.	30	1	5	4,00	,910
أُراعى النتائج المتوقعة عند اتخاذ القرار.	30	2	5	4,07	,691
أُسْتَعْمَرُ زمائري أو الرؤساء عند الضرورة.	30	1	5	3,87	1,008
أُسْتَعْمِدُ أساليب علمية في اتخاذ القرار.	30	1	5	3,90	1,029
أُتَحَمَّلُ مسؤولية نتائج قراراتي.	30	1	5	3,57	1,040
أُقِيمُ فعالية القرارات بعد تنفيذها.	30	2	5	3,63	,890
أُعَدِّلُ قراراتي إذا ظهرت معلومات جديدة.	30	3	5	4,20	,714
أُسْتَفِيدُ من أخطاء القرارات السابقة.	30	1	5	3,87	1,137
أُحِرِّص على الشفافية في اتخاذ القرار.	30	2	5	3,80	,847
أُطَبِّقُ معايير واضحة أثناء اتخاذ القرارات.	30	2	5	3,83	,913
أُسْتَعْمِدُ المنطق والتحليل في عملية اتخاذ القرار.	30	2	5	3,80	,961

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	33

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التطوير <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,858 <sup>a</sup>	,737	,727	3,72655

a. Prédicteurs : (Constante), التطوير

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1048,289	1	1048,289	75,486	,000 <sup>b</sup>
	de Student	374,953	27	13,887		
	Total	1423,241	28			

a. Variable dépendante : القرار

b. Prédicteurs : (Constante), التطوير

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	22,918	3,702		6,190	,000
	التطوير	1,678	,193	,858	8,688	,000

a. Variable dépendante : القرار

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأداء الوظيفي في تحسين جودة وفعالية عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة مناجم الفوسفات – سوميفوس. لتحقيق هذا الهدف، تم استخدام مجموعة من المناهج لتوضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وصُمم استبيان لجمع آراء ومواقف الكوادر العاملة في المؤسسة. كما تم الاعتماد على التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي الجيد يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، مما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية مستمرة توفر لهم المعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة تدعم الأهداف الاستراتيجية.

كما أن تحسين الأداء الوظيفي يساهم في تعزيز التواصل الداخلي وتبادل المعلومات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية تدعم تنافسية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في السوق محليًا ودوليًا.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، اتخاذ القرار، تدريب الموظفين، القرارات الاستراتيجية

### Abstract

This study aims to explore the impact of job performance on enhancing the quality and effectiveness of the decision-making process within the Phosphate Mining Company – SOMIPHOS. To achieve this objective, various methodologies were employed to clarify the theoretical concepts related to the study variables, and a questionnaire was designed to collect the opinions and perspectives of the company's staff. Statistical analysis was conducted to test the study's hypotheses using the SPSS program.

The results revealed that strong job performance significantly contributes to improving the company's ability to make accurate and timely decisions, which in turn enhances overall organizational performance. The company invests in continuous training programs to develop employees' skills, equipping them with the knowledge necessary to make well-informed decisions that support strategic goals.

Moreover, improved job performance fosters better internal communication and information sharing, leading to more effective decision-making that strengthens the company's competitiveness and its ability to sustain its position in both local and international markets.

**Key words:** Job Performance, Decision-Making, Employee Training, Strategic Decisions