الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية العلوم المالية والإدارية
قسم إدارة الأعمال

جامعة المستقبل
FUTURE UNIVERSITY
بالمعرفة.. نصنع المستقبل
with Knowledge .. we build Future

اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على أداء المؤسسات

"دراسة تطبيقية على مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة"

خطة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم المالية والإدارية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس

إعداد الطالبات

شيماء عبده محمد مرشد
نهى حسن صالح باقيس
بلقيسِ عبدالله منصورِ عليِ الحباري
مرام محمود محمد السروري

إشراف

د/ جميل جويد

للعام الجامعي
٢٠٢٢/٢٠٢٣م


بسم الله الرحمن الرحيم

الاية

﴿وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ١٠٥﴾[التوبة:١٠٥]

الإهداء

نهدي بحثنا المتواضع

إلى من أضاء لنا الطريق . . .

إلى من مهد لنا سبل العلم والتعليم . . .

إلى من سهرت أعينهم من أجلنا . . .

إلى كل من أعانونا . . .

إلى كل من وجهونا للصواب . . .

إلى من كانوا سبباً في نجاحنا بعد الله تعالى . . .

إلى أغلى ما في الوجود . . .

(آبائنا ومهاتنا)

إليكم أنتم نهدي هذا الجهد

شكر وعرفان

لله الشكر أولاً وأخيراً ومنه التوفيق والنجاح وحده لا شريك له أمدنا بالقوة والإرادة.

تتقدم بالشكر والتقدير إلى

د / جميل جويد

لما يبذله من جهود عظيمة في سبيل إيصالنا إلى بر الأمان كناجحين في حياتنا الدراسية والمهنية . . .

فنسأل الله عز وجل أن يبارك فيه ويحفظه من كل سوء ومكروه، وأن يجعله شعلة مضيئة يستضيء بنورها أجيال من الطلاب الناجحين، ونسأل الله عز وجل أن يزيده علمًا ونورًا، وأن يجعل كل ما تعلمناه منه في ميزان حسناته بإذن الله تعالى . . .

والشكر موصول أيضاً إلى كل من استفدنا منه في هذا الصرح الأكاديمي،،،

الباحثات

ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر اتخاذ القرارات على أداء المؤسسات دراسة ميدانية على مجموعة شركة الحباري بأمانة العاصمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مجموعة شركات الحباري، وبلغت عينة الدراسة (٢٥) موظفًا، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وكانت أهم النتائج:

أن مستوى ممارسة اتخاذ القرارات مرتفع؛ كما اتضح أن مستوى الأداء المؤسسي كان مرتفع، واتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة في المقياس ككل، وعلى مستوى الأبعاد اتضح أنه لا يوجد أثر لاتخاذ القرارات على الأداء التسويقي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة والتي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)، وكانت أهم التوصيات زيادة الاهتمام بعملية الأداء خاصة في العملية التسويقية، وأهمية اشراك كل الموظفين العاملين في عملية اتخاذ القرار من طرف إدارة المجموعة، كما أوصى البحث بضرورة نشر الوعي بأهمية عملية اتخاذ القرارات من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالقيم التنظيمية كونها تساهم في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي.

Summary

The aim of this research is to study the relationship between decision-making and its impact on the performance of institutions, a field study on Al-Habbari Company Group in Sana'a, the study used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of employees working in Al-Habbari Group of Companies. SPSS The main results were:
that the level of decision-making practice is high; It also turned out that the level of institutional performance was high, and it became clear that there was a statistically significant effect of decision-making on the institutional performance of the Al-Habbari Commercial Companies Group in the Capital Sana'a in the scale as a whole, and at the level of dimensions, it became clear that there was no effect of decision-making on the marketing performance of the Al-Habbari Commercial Companies Group in the Capital Sana'a. It was also clear that there were no statistically significant differences in the sample answers, which are attributed to the two variables (educational qualification - years of experience), and the most important recommendations were to increase interest in the performance process, especially in the marketing process, and the importance of involving all employees working in the decision-making process by the group's management, as recommended Research the need to spread awareness of the importance of the decision-making process through seminars, conferences and workshops, and pay attention to organizational values as they contribute to the development and development of institutional performance.

فهرس الموضوعات

الاية ..... أ

الإهداء ..... ب

شكر وعرفان ..... ج

ملخص البحث ..... د

Summary ..... هـ

فهرس الموضوعات ..... و

فهرس الجداول ..... ي

فهرس الاشكال ..... ك

الفصل الأول الإطار العام للبحث ١

المقدمة..... ..... ٢

مشكلة البحث: ٣

تساؤلات البحث: ٣

أهمية البحث: ٤

أهداف البحث: ٤

حدود البحث: ٤

فرضيات البحث: ٥

نموذج البحث: ٥

أدوات جمع بيانات البحث: ٦

مصطلحات البحث: ٦

الدراسات السابقة ٧

الفصل الثاني الاطار النظري ١٢

المبحث الأول اتخاذ القرارات ١٣

تمهيد ١٣

مفهوم اتخاذ القرار / صناعة القرار: ١٣
عناصر أو مكونات القرار: ١٤
أهمية عملية اتخاذ القرارات: ١٥
أنواع القرارات: ١٦
مراحل صنع واتخاذ القرارات الإدارية: ١٨
العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات: ٢٠
الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار: ٢٢
طرق أو أساليب اتخاذ القرارات: ٢٣
معوقات عملية اتخاذ القرارات: ٢٨
تحسين عملية اتخاذ القرار ٢٩
المبحث الثاني الأداء المؤسسي ٣١
ماهية الأداء المؤسسي: ٣١
مفهوم الأداء المؤسسي: ٣١
خصائص الاداء المؤسسي: ٣٢
أهمية الأداء المؤسسي: ٣٣
مستويات الأداء المؤسسي: ٣٣
أنواع الأداء المؤسسي: ٣٤
أبعاد الأداء والعوامل المتحكمة فيه: ٣٦
العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة: ٣٧
مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهميته: ٣٩
تعريف تقييم الأداء المؤسسي: ٣٩
مفهوم تقييم الأداء المؤسسي: ٤٠
مراحل تقييم الأداء المؤسسي: ٤١
أهمية تقييم الأداء المؤسسي: ٤٢

معوقات تقييم الأداء المؤسسي ٤٤
الفصل الثالث الاطار العملي ٤٥
المبحث الأول منهج البحث وإجراءاته ٤٦
تمهيد: ٤٦
المنهج العلمي المستخدم: ٤٦
مجتمع وعينة البحث: ٤٧
أداة الدراسة: ٥٠
بناء الاستبانة: ٥٠
الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: ٥١
المبحث الثاني التحليل الوصفي لنتائج الدراسة ٥٢
التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة: ٥٢
التحليل الوصفي للمتغير المستقل: اتخاذ القرارات: ٥٣
التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الأداء المؤسسي: ٥٤
تحليل فقرات بُعد: الأداء التسويقي: ٥٥
تحليل فقرات بُعد: الأداء الاقتصادي: ٥٦
تحليل فقرات بُعد: الأداء التنظيمي: ٥٧
المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة ٥٩
تمهيد: ٥٩
اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: ٥٩
الفرضية الفرعية الأولى: ٥٩
الفرضية الفرعية الثانية: ٦٠
الفرضية الفرعية الثالثة: ٦١
اختبار الفرضية الرئيسية لجميع الأبعاد: ٦٢
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: ٦٢

الفرضية الفرعية الأولى: ٦٣
الفرضية الفرعية الثانية: ٦٣
النتائج والتوصيات ٦٥
أولاً: النتائج: ٦٥
ثانيًا: التوصيات: ٦٦
ثالثاً: المقترحات: ٦٦
المراجع ٦٧
الملاحق ٧٤

فهرس الجداول

جـدول (١) توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... ٤٧
جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر ٤٨
جدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ٤٨
جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة ٤٩
جدول (٥) توزيع فقرات الأداة في صياغتها النهائية على أبعاد ومحاور الدراسة ٥٠
جدول (٦) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج ٥٢
جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرارات ٥٣
جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء المؤسسي..... ٥٤
جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأداء التسويقي..... ٥٥
جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأداء الاقتصادي ٥٦
جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأداء الاقتصادي ٥٧
جدول (١٢) تحليل نتائج أثر اتخاذ القرارات على الأداء التسويقي مجموعة شركات الحباري ٥٩
جدول (١٣) تحليل نتائج أثر اتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي في مجموعة شركات الحباري ٦٠
جدول (١٤) تحليل نتائج أثر اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي في مجموعة شركات الحباري... ٦١
جدول (١٥) تحليل نتائج أثر اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي في مجموعة شركات الحباري .. ٦٢
جدول (١٦) يوضح الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ٦٣
جدول (١٧) يوضح الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ٦٣

فهرس الاشكال

شكل (١) النموذج المعرفي للبحث ٥
شكل (٢) أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية ١٥
شكل (٣) التدفق الأفقي للمعلومات ١٨
شكل (٤) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس ٤٧
شكل (٥) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر ٤٨
شكل (٦) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلمي ٤٩
شكل (٧) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية ٤٩

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

١-١ المقدمة

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات (الغزالي، ٢٠١٢، ٢)

ويعتبر القرار الإداري الأسلوب النموذجي للعمل الإداري، فعلى المستوى العملي هو الأسلوب المستعمل غالبا، أما على المستوى القانوني فهو الأسلوب المميز للقانون الإداري، والمصلحة العامة هي التي تبرر اتخاذ الإدارة للقرارات الإدارية، وتسعى الإدارة من أجل تحقيق المنفعة العامة، لإصدار عدة تصرفات قانونية في إطار نشاطها المألوف، سواء انصبت هذه التصرفات في شكل عقود أو قرارات، وتعد القرارات الادارية الوسيلة المفضلة للإدارة للقيام بوظائفها المتعددة والمتجددة، لما تحققه من سرعة وفاعلية في العمل الإداري، وإمكانية البت من جانبها وحدها في أمر من الأمور دون حاجة إلى الحصول على رضا ذوي الشأن، حتى معاونتهم، وذلك بإنشاء حقوق للأفراد أو فرض التزامات عليهم (ياحي، ٢٠١٩، ٤)

إن اتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة ويختلف الأفراد في قدرتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرارات، وغالبية الأفراد يعتبرون أن اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي والتفكير الواعي، ويبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك وعدم التأكد من الفرد حول ما يجب عمله في مشكلة ما أو تنتهي باختيار أحد الحلول التي تم بحثها والتي تزيل حالة الشك وعدم التأكد أو بمعنى أخر التوصل إلى حل المشكلة (السقا، ٢٠٠٩، ٢٥)

ولأن واقع الحال وما آلت اليه التطورات في القرن الواحد والعشرين والضغوطات المختلفة التي تمخضت عن العولمة والخصخصة وغيرها من إفرازات القرن الحالي، كان السبب في اعتماد مداخل جديدة ومتطورة لدراسة عملية اتخاذ القرارات وبالتالي صناعة القرار بحد ذاته ومدى تأثيره في تعزيز مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات المختلفة.

١-٢ مشكلة البحث:

ليس هناك أدنى شك في أن إدارة المنظمات في وقتنا الحاضر أصبحت أكثر تعقيدًا مما كان عليه الحال في أي وقت مضى، ويرجع السبب في ذلك لنمو حجم المنظمات المطرد، وصعوبة عملية اتخاذ القرارات، والمعوقات، والمؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات، والأشكال والترابط المتبادل مع المنظمات الأخرى، والاضطراب المتزايد في محيط المنظمة السياسي الاجتماعي تلك الأسباب تجعل الأعمال الإدارية أكثر فأكثر تعقيدًا (ياغي، ١٩٨٣، ٤)

وبما أن اتخاذ القرار السليم من الركائز الأساسية لنجاح الأعمال التجارية بكافة أنواعها، لذا فإنه يجب أن تقوم منظمات الأعمال على ضرورة تفعيل واتخاذ القرارات في الوقت المناسب حيث تعد عملية اتخاذ القرار من المسئوليات الرئيسية التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطًا إداريًا وتنظيميًا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات (قمر، ٢٠١٧، ١٨٦)

وقد جاء هذا البحث ليتناول أثر عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي من خلال التعرف لواقع عملية اتخاذ القرارات كونها جوهر العملية الإدارية ومفسرًا لنتائج الأعمال والكيفية التي بموجبها تم انجاز المهام المختلفة للمنظمات على اختلافها ومنها الشركات التجارية.

ومن خلال ما سبق فإن مشكلة البحث تتلخص في التساؤل الرئيسي الآتي:

١-٣ تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر اتخاذ القرارات الإدارية على أداء مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما درجة اتخاذ القرارات في مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة؟
- ما درجة الأداء المؤسسي في مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة؟

– ما أثر اتخاذ القرارات على الأداء التسويقي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة؟

– ما أثر اتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة؟

– ما أثر اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

– هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

– هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

١-٤ أهمية البحث:

١. المساهمة في رفد المكتبة الجامعية بمثل هذه الأبحاث الإدارية.

٢. قد يسهم هذا البحث في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال.

٣. لفت نظر المسؤولين في المؤسسات والشركات إلى أهمية اتخاذ القرارات وأثرها على أداء المؤسسة.

١-٥ أهداف البحث:

الهدف الرئيسي الأول: الكشف عن أثر اتخاذ القرارات الإدارية على أداء مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

الهدف الرئيسي الثاني: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في إجابات حدود البحث:

– **الحدود الموضوعية:** اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على أداء المؤسسات

– **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني عام: ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

- **الحدود المكانية:** مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.
- **الحدود البشرية:** الموظفين العاملين في الشركة.

١-٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر لاتخاذ القرارات الإدارية على أداء مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة والتي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).

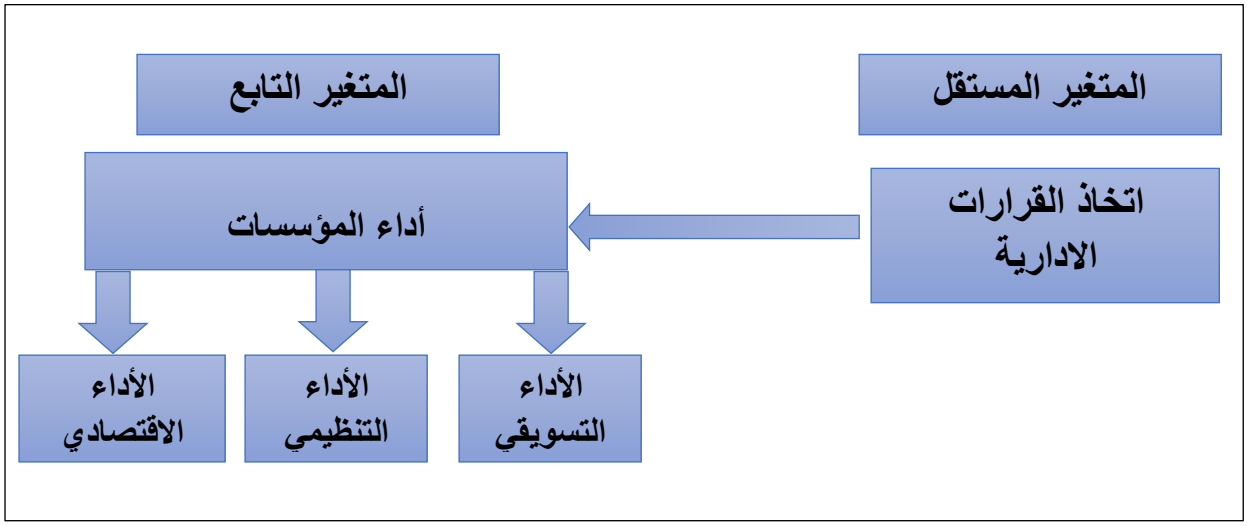
ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

١-٧ نموذج البحث:

المتغير المستقل: اتخاذ القرارات الإدارية.

المتغير التابع: أداء المؤسسات.



شكل (١) النموذج المعرفي للبحث

١-٨ أدوات جمع بيانات البحث:

أولا: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم تصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة الاستبيان.

ثانياً: المصادر الثانوية: وهي تشمل الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدوريات، رسائل الماجستير والدكتوراه، المواقع الإلكترونية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي.

١-٩ مصطلحات البحث:

القرار:

هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله (الأشهب، ٢٠١٥، ١١)

اتخاذ القرار:

يعرفه (غانم، ٢٠١٥، ٤١) أنه: "مجموعة من الخطوات والمراحل المتناسقة والمرتبة التي تعمل من أجل اختيار أفضل الحلول لغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المسطرة"

القرارات الإدارية:

هي عملية عقلانية تتبلور في الاختيار من بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة (أبو عريضة ومحمد، ٢٠١٧، ٨٠)

الأداء المؤسسي:

وهي مجموعة المخرجات المستندة الى القدرات الاستراتيجية في انجاز مهام المنظمة، التي تقود الى تحسينات في القيمة المضافة للمنتج وتحقق الميزة التنافسية للحصول على الحصة السوقية وتعزز توليد المعرفة المستندة الى التعلم (صبيح، ٢٠١٤، ١٤)

١-١٠الدراسات السابقة

دراسة اشتية وشاهين (٢٠٢٢) أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين

هدفت الدراسة الى التعرف إلى أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق مقياسي أساليب اتخاذ القرار وقيادة التغيير على عينة اختيرت بالطريقة القصدية وبلغ حجمها (٦٨) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز أساليب اتخاذ القرار شيوعًا لدى أعضاء هيئة التدريس هو الأسلوب المنطقي، كما تبين أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس قيادة التغيير ككل بلغ (٤.٠٠) وبنسبة مئوية بلغت (٨٠%) ومستوى مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس قيادة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس، بينما كانت هناك فروق دالة احصائيًا على الدرجة الكلية لمقياس قيادة التغيير ومجالات (الرؤية المستقبلية، التشجيع على التغيير) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباط دالة احصائيًا بين قيادة التغيير ومجالاته من جهة وأساليب كلاً من (التجنب، الاعتمادية، العفوي) من جهة أخرى.

دراسة جميل (٢٠٢٢) أساليب اتخاذ القرار لدى طلبة جامعة بغداد

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب اتخاذ القرار الأكثر شيوعًا بين الطلبة، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب اتخاذ القرار (المتجنب، والحدسي، والعقلاني، والعفوي، والمعتمد) وفقًا لمتغير الجنس، والمرحلة الدراسية، وتألفت عينة البحث من (٣٣٠) طالب وطالبة وقد أجابوا على مقياس أساليب اتخاذ القرا لسكوت وبروس، وأسفرت نتائج الدراسة عن الآتي: الأسلوب الأكثر شيوعًا بين الطلبة في اتخاذ القرار هو الأسلوب المتجنب، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوبي اتخاذ القرار المتجنب والحدسي وفقًا لمتغير الجنس في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب اتخاذ القرار العفوي والعقلاني والمعتمد ولصالح الإناث، كما أسفرت نتائج

البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب اتخاذ القرار وفقًا للمرحلة الدراسية في الأساليب الآتية (العفوي، والحدسي، والعقلاني، والمعتمد) ولصالح المرحلة الرابعة باستثناء الأسلوب المتجنب إذ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا للمرحلة الدراسية.

دراسة خبيطي وبباز (٢٠٢٢) أثر عملية اتخاذ القرارات الادارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر اتخاذ القرارات الإدارية على الأداء (التسويقي، الاقتصادي، التنظيمي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر، وقد تم استخدام استمارة استبيان لقياس رأي العينة التي تكونت من (٣٦) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن لعملية اتخاذ القرار أثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بشكل عام، إلا أن الأداء الاقتصادي كان التأثير ضعيفا وهذا راجع لطبيعة هذه المؤسسات، لهذا يتوجب الاهتمام بعملية صنع القرار في العمليات التشغيلية (الاقتصادية) مع إشراك كل الفاعلين (العمال) في هذه العملية.

دراسة مهدي (٢٠٢١) فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل الأزمات الرياضية لأصحاب القرار للاتحادات الرياضية في العراق

هدفت الدراسة إلى تصميم مقياس فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل الأزمات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والتعرف على أهم أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الرياضية من وجهة نظر رؤساء الهيئات الإدارية للأندية العراقية في منطقة الفرات الأوسط، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئات والاتحادات الرياضية الأولمبية والغير أولمبية والبالغ عددهم (٤٧) اتحاد ويمثلون (٣٧٣) وهم يمثلون أعضاء الهيئة الإدارية للاتحادات الرياضية في العراق، وقد أظهرت نتائج البحث أن أغلب الفعاليات المستخدمة من قبل أصحاب القرار في اتخاذ القرار الإداري جاءت بدرجة ضعيفة، وأغلب أصحاب القرار يستخدمون فعاليات القرارات الإدارية الاجماع

بالقرارات، وأغلب الفعاليات الإدارية لاتخاذ القرارات هي كلاسيكية قديمة تحتاج إلى تحديث.

دراسة الجبوري والحاكم (٢٠١٩) تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية للجامعات الحكومية محافظة بغداد

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد – العراق، وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦١) موظفًا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد عملية اتخاذ القرارات (تحديد البدائل، وتنفيذ القرار ومتابعته) في حين أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أي تأثير لأبعاد المتغير المستقل (تحديد المشكلة، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل) في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

دراسة أبو عريضة ومحمد (٢٠١٧) عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الأندية الرياضية بمحافظة إربد

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الأندية الرياضية بمحافظة إربد، وكذلك التعرف إلى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الأندية الرياضية بمحافظة إربد تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) وتكونت عينة الدراسة من (٦٤) فردًا من إداريي الأندية الرياضية واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتضمن المحاور التالية (المهام الإدارية، خطوات اتخاذ القرار، فاعلية اتخاذ القرارات، نظم المعلومات) وتوصلت نتائج الدراسة إلى ممارسة المهام الإدارية بفاعلية كبيرة في الأندية الرياضية بمحافظة أربد، وأن القرارات الإدارية تتم وفق الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية في الأندية الرياضية في محافظة أربد، كما أظهرت النتائج استخدام الأندية الرياضية بمحافظة إربد نظم المعلومات والتكنولوجيا في تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ

القرارات الإدارية بدرجة متوسطة، وأن للخبرة الإدارية الأعلى دورًا مهمًا في فاعلية وحسن اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة قمر (٢٠١٧) اتخاذ القرارات الإدارية تحت ضغوط العمل الوظيفية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ضغوط العمل الوظيفية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية المصرية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) فردًا من موظفي بنوك القطاع العام و(٣٢٠) موظفًا من بنوك القطاع الخاص، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير تحديد المشكلة بالبنوك محل الدراسة وهذه العلاقة ذات قوة عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير وضع البدائل بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية، وتبين من نتائج الدراسة أيضًا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير تقييم البدائل بالبنوك محل الدراسة وهذه العلاقة ذات قوة عالية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ بالبنوك محل الدراسة وهذه العلاقة ذات قوة عالية.

دراسة مسغوني وشوية (٢٠١٥) آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي، وقامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق استبانة على عينة بلغت (٣٥) موظفًا، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز، كما اتضح وجود علاقة بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار، وأظهرت الدراسة أيضًا عدم وجود

علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار، واتضح أيضًا وجود فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي؛ حيث أن التقنيين أكثر رضا من الإداريين.

دراسة جرار وأبو بهاء (٢٠١٤) العلاقة بين دينامية صنع القرار الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: المنظمات العاملة في محافظة رام الله والبيرة أنموذجا

يهدف البحث إلى قياس العلاقة بين دينامية صنع القرارات الاستراتيجية، أنماط صنعها، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها، والمعوقات التي تواجه صنع القرارات الاستراتيجية من جهة والأداء الكلي للمنظمات الأهلية الفلسطينية من جهة أخرى، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الميداني من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية بنسبة ٧٣% من المنظمات العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وتوصل البحث إلى نتيجة رئيسة مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين دينامية صنع القرارات الاستراتيجية، أنماط صنعها، مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها من جعة، والأداء الكلي للمنظمات الأهلية الفلسطينية من جهة أخرى.

دراسة الغالبي (٢٠١٢) مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية

هدفت الدراسة إلى استعراض أهم مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء المنظمي، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (١٣٠) شخصاً يمثلون ٦ منظمات عاملة في العراق، وتوصل البحث أن هناك مداخل عديدة لصناعة القرارات الاستراتيجية في المنظمة، وأن اعتماد مدخل معين مرتبط بالعديد من المؤثرات أهمها قيم الإدارة العليا وتفضيلاتها من جانب وكذلك ما يحيط بالمنظمة من تغيرات وأحداث مهمة، كما أوضح البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مداخل صناعة القرار الاستراتيجي، والأداء المالي والعملياتي في المنظمة.

الفصل الثاني
الاطار النظري

٢-١ المبحث الأول

اتخاذ القرارات

٢-١-١ تمهيد

تعتبر القرارات محور العملية الإدارية، فممارسة المدير أو المحاسب الإداري لوظائفه الأساسية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم الأداء يتم من خلال اتخاذ قرارات تحقق هذه الوظائف وتحقق الأهداف المنشودة منها.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار فناً وعلماً في آن واحد، فهي فن حيث إن القرارات عادةً ما تتخذ بناء على كل من البيانات الشخصية والموضوعية، إذ يجب على متخذ القرار أن يحدد الطريقة التي يتم بها دمج المدخلات المتنوعة في إطار منطقي للقرار. كما أن عملية اتخاذ القرار تعتبر علماً حيث إن كثيراً من القرارات الخاصة بالمشاكل المعقدة يمكن تبسيطها عن طريق استخدام الطرق والأساليب الكمية المتقدمة، وتناولها عموماً من خلال ما يعرف بنموذج القرار، الذي لا يخرج عن كونه طريقة منهجية تمكن من الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة، وذلك في ضوء قياس لآثارها المتوقعة. (المغربي، ٢٠٠٥، ١١٥)

٢-١-٢ مفهوم اتخاذ القرار / صناعة القرار:

إن صناعة القرار تمثل جوهر العملية الإدارية، فالإدارة من الناحية العلمية ما هي إلا مجموعة من القرارات التي تتخذ، فإذا نظرنا إلى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، سنلاحظ أنها عبارة عن مجموعة من القرارات المتصلة ببعضها البعض، فالمدراء يتخذون بصفة دائمة ومستمرة العديد من القرارات التي تتناول الأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي يجب الالتزام بها، والبرامج الزمنية التي يتم الاستعانة بها، وكذلك يتخذون الكثير من القرارات المتعلقة بالمسئوليات، واختيار وتعيين وتدريب العاملين، وتحديد العلاقات، وتحديد المعايير والمقاييس الرقابية ... إلخ.

ومن هنا يتضح أن صناعة القرار كنشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة، ويتم على كافة المستويات الإدارية، بحيث تصبح الإدارة عبارة عن سلسلة من القرارات

المتزامنة والمتعاقبة، ويقصد بالقرار الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينه. (السنفي والعريقي، ٢٠٠٧، ٢٠٥)

- فقد عرف مجلس الدولة المصري القرار الإداري بأنه: إفصاح عن إرادة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد بمالها من سلطة عامة، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكنا وجائزاً قانوناً، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة. (كنعان، ١٩٩٢، ٧٥)

- ويعرف القرار السليم: هو ذلك القرار الذي لا يخالف القانون ويكون واضحاً ومفهوماً بشكله ومحتواه، وتكون محاسنه أكثر من مساوئه، وقادراً على إقناع الذين يقومون بتنفيذه.

- أما في المعنى الإداري فيشار إلى أن القرار هو اختيار بديل لحل مشكلة أو لتحقيق مسألة معينة، وقد عرف القرار الإداري عدة تعريفات منها أنه: أساليب وتكثيف لعديد من البدائل، وعرف أيضاً على أنه: طريقة للعمل تتضمن اختياراً يؤدي لإنهاء التفكير والاعتبارات الجادة للنهايات المحتملة، وهو: عملية بحث عن حل وسط. (محمد وآخرون، ٢٠٠١، ١٧)

ويظهر مما سبق أن صناعة القرار هو: عبارة عن اختيار بديل ضمن عدة بدائل بغرض حل مشكلة معينة، وتحقيق أهداف مرسومة تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

٢-١-٣ عناصر أو مكونات القرار:

إن عملية صناعة القرار تتكون من مجموعة من العناصر لابد من توافرها حتى تكتمل هذه العملية بصورة فعالة.

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر. (حسين والساعد، ٢٠٠١، ١٧)

صانع القرار:

قد يكون صانع القرار فرداً أو جماعة، ويستمد صانع القرار سلطته في اختيار البديل المناسب من الصلاحيات الممنوحة له، وضمن المستوى الإداري الذي يشغله، ومن العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار، ومن شخصية صانع القرار، ومن

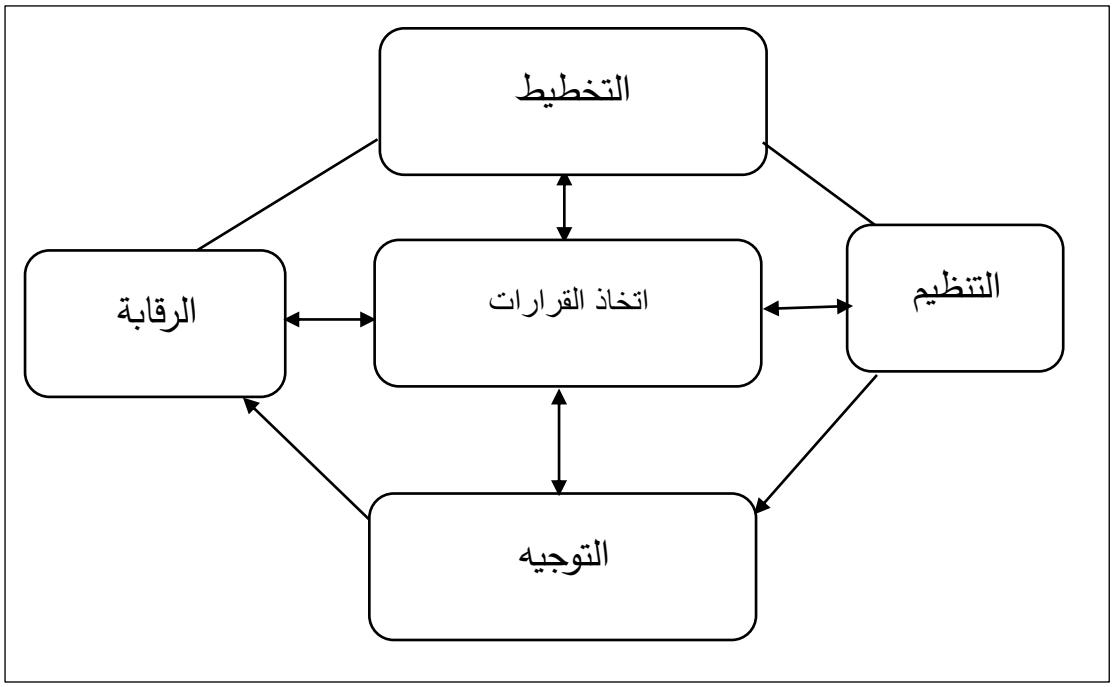
التصور والإدراك الذي يحمله، ومن قيمة ودرجة ذكائه، ومن التعلم والخبرة اللذين اكتسبهما.

موضوع القرار:

وهو أن يجد صانع القرار أمامه مشكلة محددة تتطلب البحث عن حل، وبدون وجود مشكلة فإن عنصراً أساسياً من عناصر القرار ينعدم، ومن المشاكل التي قد يواجهها صانع القرار وجود نقص في المواد الخام يتطلب منه اتخاذ قرار بشأنه.

٢-١-٤ أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقاب، كذلك نشاطات وظائف كالتسويق والإنتاج والأفراد لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرارات ويظهر ذلك في شكل رقم (١)، كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير أو مشرف أو قائد ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المنظمة (الشامي، نينو، ٢٠٠١، ٢٨٧)



شكل (٢) أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية

المصدر: الشامي ونينو، ٢٠٠١، ٢٨٨

أهداف يراد تحقيقها:

إن صانع القرار يسعى دائماً لتحقيق أهداف معينة، تتمحور في مجملها بتحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة، وغياب الهدف يعني غياب عنصر مهم من عناصر القرار.

المعلومات والبيانات:

صانع القرار لابد أن يمتلك المعلومات والبيانات الكافية التي تساعده في حل المشكلة، وهذه المعلومات التي تخدم صانع القرار قد تكون داخلية أو خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة (حسين والساعد، ٢٠٠١، ١٨)

توافر بدائل مناسبة:

تقتضي عملية صناعة القرار توافر بديلين مناسبين على الأقل لاتخاذ القرار، وبدون توفر بديلين أو أكثر، لا يمكن القول إن هناك حالة صناعة القرار، والبديل المناسب هو البديل الذي يُعد ملائماً للتطبيق في حل مشكلة موجودة (صالح، ٢٠٠١، ٣٨)

التنبؤ:

يعد التنبؤ عملية أساسية لصانع القرار؛ نظراً لأن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل، ولذلك فالتنبؤ يساعد المدير على استكشاف آفاق المستقبل (المقابلة، ٢٠٠٤، ٤٥)

القيود المرتبطة بصناعة القرار:

ومصدر هذه القيود البيئتان: الداخلية والخارجية، ومن أمثلة هذه القيود، الإمكانات التكنولوجية، والمالية، ومستوى دخل الفرد، والأوضاع السياسية (المقابلة، ٢٠٠٤، ٤٥)

٢-١-٥ أنواع القرارات:

هناك عدة أنواع من القرارات، ويمكن تصنيف هذه القرارات من حيث الآتي:

- **القرارات المبرمجة:** هي عادةً ما تكون واضحة وغالباً ما تتوفر معلومات كافية بشأنها، أما القرارات الغير مبرمجة: فهي عادةً ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها. (الصباح، ١٩٩٨، ١٩٨)

- **قرارات من حيث المضمون:** وهو عملية تصنيف القرارات الإدارية حسب طبيعة المشكلة التي يقوم هذا القرار على معالجتها، فهل هي مشكلة اقتصادية – سياسية – وإدارية – قانونية.

- **قرارات من حيث طرق اتخاذها:** وهذا يعني هل متخذ القرارات فرد، أو جماعة، وهل سوف يكون موجهاً نحو فرد أو جماعة وهي تكون على النحو الآتي: (مشرقي، ١٩٩٧، ٣٨)

١- **القرارات الفردية:** وهي عادةً قرارات بسيطة وروتينية يتم اتخاذها في معظم الأحيان لإشباع رغبات وسد حاجات الفرد، وهذه عادةً تكون في مركز شخص المدير نفسه دون مشاركة أحد من حوله وهنا يطلق عليها نظرية الفرد.

٢- **القرارات الجماعية:** وهنا تتم المشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى المدير أشخاص آخرون، وهذا نوع من أنواع الديموقراطية، ويتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة وحاجتها إلى أكثر من جهة للمشاركة بها.

٣- **قرارات استراتيجية:** ويقصد بها القرارات التي تهدف إلى تغيير أهداف المنشأة في الأمد الطويل والشكل العام المرغوب للمنشأة في المستقبل: (حجمها، مركزها التنافسي، حصتها في السوق ... الخ)، وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا للمنشأة. (مشرقي، ١٩٩٧، ٣٨)

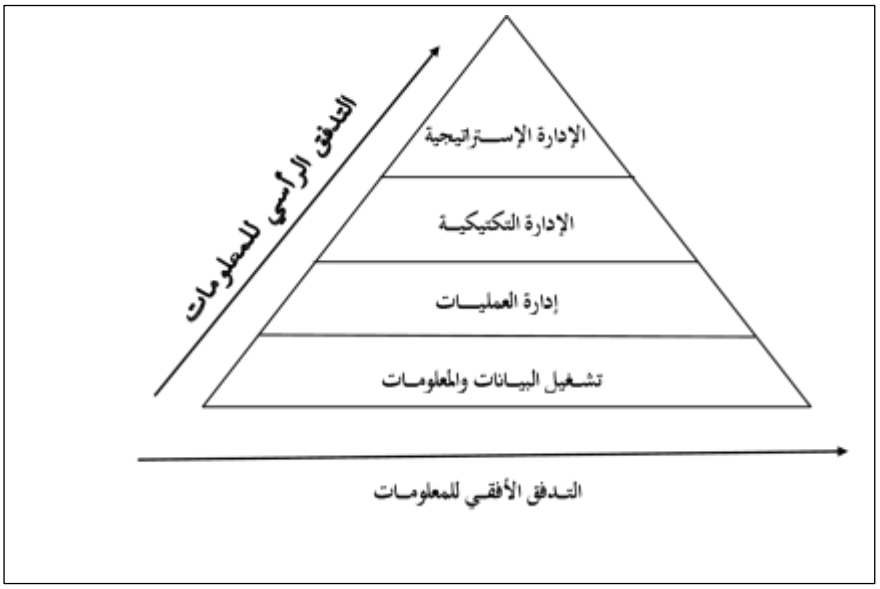
٤- **قرارات تكتيكية:** وهي تتمثل في القرارات التي تتخذ لتنفيذ الإستراتيجية طويلة الأجل التي تضعها الإدارة العليا، ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة وعادة ما تكون سنة، وتختص الإدارة الوسطى باتخاذ هذا القرار من القرارات.

٥- **قرارات تشغيلية:** ويقصد بها تلك القرارات التي تتخذها الإدارة الدنيا لتسيير الأمور العادية اليومية وحل المشاكل اليومية المتكررة، مثل الرقابة على جودة المنتج.

٦- **القرارات في حالة التأكد:** إن القرارات التي تتم في هذه الحالة هو التأكد التام من طبيعة المتغيرات المؤثرة ونوعيتها، والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار، والقدرة على تنفيذها، وبالتالي آثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مستمرة.

٧- **القرارات في حالة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

٨- **القرارات في حالة عدم التأكد التام:** وهي القرارات التي غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، ويصعب على الإدارة تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها وهنا تستخدم معايير خاصة متعارف عليها في دنيا الأعمال التجارية . (مشرقي، ١٩٩٧، ٣٨)



شكل (٣) التدفق الأفقي للمعلومات

المصدر: صالح، ٢٠٠١، ٤١

ويظهر مما سبق أن كل نوع من أنواع القرارات يحتاج إلى معلومات متصلة بطبيعة القرار نفسه، حتى تكون القرارات المتخذة رشيدة من حيث اتخاذها، وتهدف إلى تحقيق نتائج تسعى المنظمة إلى حقيقها.

٢-١-٦ مراحل صنع واتخاذ القرارات الإدارية:

يوجد إجماع على مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ولكن هناك اختلاف على عددها؛ فالبعض قسمها إلى ثلاث مراحل مثل سايمون، وليندبرج، وهناك من يحددها بخمس مراحل مثل دبل، والبنج، وفيغز، ودايموك، وقسمها آخرون إلى سبع مراحل أو

أكثر مثل نايجر، ولكن مهما اختلفت هذه التقسيمات المجازية فإنها لا تخرج في جوهرها عن المألوف.

وبالرغم من تعدد الآراء في تحديد خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرارات فإنه سيتم تحديد خمس مراحل أساسية لعملية اتخاذ القرارات يمكن أن تتضمن خطوات فرعية حسب الظروف التي يمليها واقع المشكلة وهي: (المحاسنة، ٢٠٠٥، ٨٤)

١- **مرحلة تحديد المشكلة** : إن القرار الإداري لا ينشأ من العدم، وإنما تسبقه مرحلة التعرف على المشكلة وتتم عادةً بعدة وسائل منها وجود تفاوت بين الأهداف وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي.

٢- **مرحلة تحليل المشكلة** : وفي هذه المرحلة يتم التفصيل والعثور على الحقائق المناسبة لحلها، ومعرفة من الذي يتخذ القرار، ومن الذي يجب استشارته ومن الذي يجب إبلاغه بها . (المحاسنة، ٢٠٠٥، ٨٤)

٣- **مرحلة ايجاد حلول بديلة** : والحلول البديلة هي الوسيلة الوحيدة لرفع ما ندعيه إلى مستوى المحسوس وإجبارنا على بحثها واختيار سلامتها وصحتها، وليست الحلول البديلة هي الضمان لإنجاز القرار الحكيم أو السليم، لكنها على الأقل تمنعنا من اتخاذ القرار الذي كنا نعلم أنه سيكون خطأً بدلاً من أن نفكر في المشكلة لحلها، والواقع أن الحلول البديلة: هي وسيلتنا الوحيدة من أجل حث وتدريب الخيال، وهي جوهر ما يطلق عليه (الوسيلة العلمية)، وهي خاصية العالم الحقيقي من الدرجة الأولى الذي يبحث دائماً في التفسيرات البديلة بصرف النظر عما إذا كانت الظاهرة مألوفة أو معروفة جيداً.

٤- **مرحلة المقارنة بين البدائل:** وهنا تتم عملية المقارنة الأولية بين البدائل من أجل اختيار بديل مناسب لاتخاذ قرار لحل المشكلة، وتحضيرها إلى عملية التقييم.

٥- **مرحلة تقييم البدائل:** وتتم هذه العملية عادةً بتحديد الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل، ويتطلب ذلك تحديد المعايير لكل بديل من البدائل، وذلك من أجل المفاضلة.

٦- **اختيار البديل الأنسب وتطبيق الحل:** تؤدي عملية المفاضلة بين البدائل في النهاية إلى اختيار البديل الأفضل من بين البدائل التي تمت المفاضلة بينها على أساس الإيجابيات والسلبيات.

٧- **تنفيذ القرار ومتابعته:** وذلك للتأكد من أن القرار يسير وفقاً لما هو مقرر له ومن أجل معالجة أي معوقات لعملية التنفيذ حال ظهورها، وقد يتطلب الأمر أحياناً إلغاء القرار أو أن نستبدل غيره أو تعديله أو إيقاف التنفيذ لحين التغلب على هذه الصعوبات. (المغربي، ٢٠٠٥، ١١٥)

٨- **جعل القرار فعالاً:** وأخيراً لابد من جعل القرار فعالاً عند التنفيذ الفعلي. فلا يقضون وقتاً طويلاً في الإقناع بالحلول فهذا مضيعة للوقت، حيث إن محاولة الإقناع بالحل قاصرة ومبالغ فيها في ذات الوقت؛ لأنها تشير إلى أن كل شيء على ما يرام فيما إذا اقتنعنا بالحل، غير أنه من الضروري في قرار المدير أن يقوم المنفذون بتنفيذه بشكل فعال حتى يكون فعالاً، ويتعلق قرار المدير دائماً بما سيفعله الآخرون بالضرورة، ولتحقيق ذلك ليس كافياً أن يقتنعوا به، بل لابد أن يعتبروه قرارهم أيضاً.

ويظهر مما سبق أن مراحل صنع واتخاذ القرارات الإدارية عمليه ديناميكية مترابطة، ومتصلة مع بعضها بعض تهدف إلى جعل قرارات المنظمة سليمة، ورشيدة تتلاءم مع خطط، واستراتيجيات، وسياسات التي تخدم أهداف المنظمة.

٢-١-٧ العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:

إن تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد تؤثر فيها عوامل مختلفة يمكن أن تنقص أو تزيد من صعوبة هذه العملية وإذا تكاثفت وتزايدت هذه العوامل المؤثرة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة (غير رشيدة) ولهذا فعلى متخذي القرارات الأخذ بالاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات مهما كانت هذه القرارات صغيرة أو كبيرة، بسيطة أو مؤثر، وأهم هذه العوامل : (المغربي، ٢٠٠٥، ١١٥)

١- عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق. (المغربي، ٢٠٠٥، ١١٦)

٢- عوامل البيئة الداخلية:

وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى. (مرغني، ٢٠١٤، ٩٤)

٣- تأثير متخذ القرار:

- تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي: المجازفة، والحذر، والتسرع، والتهور كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار. (بلقاسم، ٢٠١٤، ٩٤)

- تأثير مواقف اتخاذ القرار: تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار، ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات، ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها، ويمكن التمييز

بين أربعة مواقف وهي: القرار في حالة التأكد، والقرار في حالة عدم التأكد(المخاطرة)، والقرار في حالة عدم التأكد التام، والقرار في حالة الاختلاف. (بلقاسم، ٢٠١٤، ٩٤)

٢-١-٨ الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار:

من أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان: هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن اجمال هذه الصعوبات في الآتي: (مشرقي، ١٩٩٧، ٣٢)

١- **عدم ادراك المشكلة وتحديدها بدقة:** يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة، وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

٢- **عدم القدرة على تحديد الأهداف:** وهي التي تتحقق باتخاذ القرار، فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجيه ما، وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية في المنظمة، ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية، ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى .

٣- **قصور البيانات والمعلومات، ويرجع هذا لأسباب عديدة منها:** (الفضل، ٢٠٠٧، ٣٩)

- عدم كفاءة القائمين على جمعها إضافة إلى ضعف نظم المعلومات.
- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.
- وجود عيوب في شبكة الاتصالات.

٤- **التردد (عدم الحسم):** أي ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل ويمكن أن نرجع ذلك إلى الأسباب الآتية: (الفضل، ٢٠٠٧، ٣٩)

- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تشديد الرقابة على متخذ القرار وما ينتج عنه من خوف وشك وسلبية.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات وممارستها على وجه غير مرضي.

- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار والتكاليف وغيرها

٥- **عدم المشاركة في اتخاذ القرار:** يؤكد الفكر الإداري الحديث على ضرورة تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة ضابط لعملية اتخاذ القرار وليس صانعاً لها، وهذا ما يجرنا إلى الحديث عن النوعين الرئيسيين للقيادة المعتمدان في مختلف المنظمات والمؤسسات عموماً التربوية والصناعية خصوصاً، القيادة البيروقراطية التي تركز اهتمامها بالأساس على تطبيق القوانين أثناء إدارة العمل منطلقة من مجموعة من المبادئ أهمها العقلانية والكفاءة، كما تركز اهتمامها على مشاركة القاعدة في صناعة واتخاذ مختلف القرارات منطلقة من تجميع المعلومات والأفكار والبدائل المتاحة . (الفضل، ٢٠٠٧، ٣٩)

٢-١-٩ طرق أو أساليب اتخاذ القرارات:

هناك نوعان من الطرق أو الأساليب في اتخاذ القرارات:

١- الطرق أو الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات:

يقصد بالأساليب التقليدية أو (غير الكمية) تلك التي تفتقر للتدفق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات. وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ (trial and error) في حل مشاكلها معتمدة اعتماداً كلياً على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي (rule of thumb) للإداريين، حيث كانوا يتخذون قراراتهم استناداً إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة والمعرفة الثاقبة بتفاصيل العمليات والمشاكل الإدارية ومراحلها، بما فيها عملية اتخاذ القرارات. (كنعان، ١٩٩٨، ١٨٢)

- **الخبرة:**

يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية، ويخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تُكسب المدير مزيداً من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب، وترجع جذور هذا الأسلوب إلى ((المدرسة التجريبية)) (The empirical school) التي يعتبر ((ارنست ديل)) (E. Dale) من

روادها الأوائل، ويقوم فكر هذه المدرسة على تفهم الإدارة من خلال دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة، ولا تقتصر الخبرة المعنية في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار، ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة نحوها. كما يمكنه الاستفادة من خبرات وتجارب المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل أو تركوا العمل لأسباب أخرى. (جدوالي، ٢٠٠٤، ١٩)

- **إجراء التجارب:**

لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذه الاختيار على خبرته العلمية (experience actual)، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل واجراء التغيرات أو التعديلات على هذا البديل بناء على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية.. وبذلك يمكن هذا الأسلوب المدير من أن يتعلم من أخطائه ومحاولة تلافي هذه الأخطاء في القرارات التي يتخذها مستقبلاً، ومن المآخذ على أسلوب إجراء التجارب أنه أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف، ويستفيد الكثير من جهد ووقت المدير متخذ القرار . (جدوالي، ٢٠٠٤، ٢٠)

- **أسلوب الحدس الشخصي أو البديهة:**

وهذا التقدير على أساس شخصي، ويتأثر هذا التقدير بالتكوين النفسي لمتخذ القرار، وتعتمد على حكمته، وخبرته، وتقديراته، وتعليمة، وتدريبة، وهذا الأسلوب يفتقد إلى الأساس العلمي الصحيح. (كنعان، ١٩٩٨، ١٨٤)

- **أسلوب مراجعة القوائم:**

وطبقا هذا الأسلوب بافتراض أن جميع النتائج إيجابية مثل:

- قرار الإقلاع بالطائرة والهبوط.

- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- التسهيلات
- الأيدي العاملة
- مدة العقد: (يتم دراسة هذا العقد إذا كان هناك بند غير إيجابي ربما لا يتم هذا العقد). (حسين والساعد، ٢٠٠١، ٥٣)

- **الأسلوب المعياري:**

وهنا تُستخدم بعض الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، ويفترض هذا الأسلوب الآتي:

- أهداف معروفة بصورة مسبقة.
- معرفة طبيعة المشكلة.
- معلومات متوفرة.
- حالة القرار التأكد.

مثال على ذلك نقطة التعادل: Breakeven Point- analysis، والتي تهدف إلى تقدير حجم الأرباح عن طريق العلاقة بين كميات الإنتاج والتكاليف وعائدات المبيعات. (حسين والساعد، ٢٠٠١، ٥٤)

٢- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار:

إن التطور الهائل الذي شهدته الإدارة الحديثة منذ مطلع الستينات بسبب اكتشاف الوسائل والاختراعات الحديثة، وتضخم التنظيمات الإدارية وتوسع وتعقد نشاطاتها وطموح أهدافها وتغير الظروف البيئية التي تعمل في اطارها، وارتقاء مستوى التعليم والثقافة للعاملين فيها، وضرورة استجابة المديرين لمطالب الجماهير والجماعات الضاغطة التي تفرض ضغوطاً على مراكز اتخاذ القرارات، والذي فرض على المديرين مواجهة التغيرات الجوهرية في الادارة وما أفرزته هذه التغيرات من مشاكل معقدة – أن يتحولوا من استخدام الأساليب التقليدية إلى استخدام الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات. (كنعان، ١٩٩٨، ١٩٠)

- **بحوث العمليات:**

يعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات – في مجال اتخاذ القرارات – على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الاسهام في حل المشكلات مثل المتخصصين في العلوم الرياضية، والإدارية، والاقتصادية، والمحاسبية، والهندسية.. الخ.. وعلى أن يتم العمل بينهم جميعاً في تعاون كامل في نطاق ما يسمى في الإدارة ((بروح الفريق)) أو ((فرق البحث)). كما يعتمد تطبيقه على صياغة المشكلة الإدارية محل القرار بصورة نماذج رياضية (mathematical models) وإجراء المقارنة الحسابية بين البدائل المختلفة عن طريق الاستعانة بالحاسب الالكتروني لإجراء المقارنة اللازمة للتوصل إلى الحل.. كما يعتمد تطبيقه أيضاً على ((مدخل النظم)) الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب متعددة ولابد من أن تؤخذ جميع هذه الجوانب في الاعتبار لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها. (الفضل، ٢٠٠٧، ٧٠)

– نظرية الاحتمالات:

قد أثبتت بعض التطبيقات العلمية أن تطبيق نظرية الاحتمالات – في مجال اتخاذ القرارات – يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث احداث معينه تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.. وقد لجأت الكثير من الشركات إلى تطبيق هذه النظرية في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد جودة إنتاجها عن طريق فحص عينات محددة من السلع التي تنتجها أو الأسعار المقترحة على أساس حصة المنتج في السوق، كما أن اتجاهات المديرين في تطبيق هذه يختلف باختلاف السمات والقدرات الشخصية والاتجاهات والقيم فيما بينهم، وهذا ينعكس بدوره على إمكانية تطبيق النظرية.. يضاف إلى ما سبق من صعوبات أن التطور الكبير الذي تشهده المنظمات الإدارية وتشابك نشاطاتها وتعقد المشاكل الإدارية التي تواجه قياداتها، كل ذلك يشكل عقبة في عملية التوقع أو تحديد درجة الاحتمالات في ظل هذه النظرية. (كنعان، ١٩٩٨، ١٩١)

- أسلوب شجرة القرارات:

ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم (systems approach) في اتخاذ القرارات الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ

القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار. كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات (chain of effects) تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وأسلوب شجرة القرارات – كغيره من الأساليب العلمية – يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة، وكذلك تحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة من خلال تجميع الحاسب الالكتروني للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة. (الفضل، ٢٠٠٧، ٧١)

- **نظرية المباريات الإدارية:**

يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية – في مجال اتخاذ القرارات – على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الانسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسه، حيث يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في اطار المنافسة للقرارات المتخذة، ولقد أدركت الكثير من المنظمات الأعمال أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به هذه النظرية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات فقامت بإعداد برامج تدريبية للمديرين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية المباريات في اتخاذ قراراتهم . (كنعان، ١٩٩٨، ١٩٣)

- **أسلوب التحليل الحدي:**

-يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة ماهي إلا اقتصاد تطبيقي تحكمه قوانين وقواعد اقتصادية يتوجب على المدير تطبيقها في ممارسة مهامه، ومن بين هذه القواعد الاقتصادية التي يمكن تطبيقها على عملية اتخاذ القرارات ما يسمى ((بأسلوب التحليل الحدي)) الذي يمكن أن يسهل وييسر للمدير متخذ القرار عملية الاختيار بين الحلول البديلة للمشكلة محل القرار، ويهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدماً في ذلك

القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل، ومن أهم المعايير التي يستخدمها أسلوب التحليل الحدي في عملية المفاضلة بين بدائل الحلول المطروحة أمام متخذ القرار معياران هما: التكلفة الحدية، والعائد الحدي. فالتكلفة الحدية (أو الإضافية) هي التكلفة التي تترتب على انتاج وحدة إضافية. أما العائد الحدي (marginal return) فهو الإيراد الإضافي المترتب على بيع وحدة اضافية. (حسين والساعد، ٢٠٠١، ٩٢)

- **أسلوب دراسة الحالات:**

يقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً الى المعلومات المتاحة عن المشكلة.. ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار أهمها: هل هناك مشكلة تتطلب حلاً؟ وما هذه المشكلة؟ وما أهم جوانبها؟ وما إمكانية تطبيق الحل المختار وكيفية تنفيذه والآثار والمشاكل التي يمكن أن تترتب على التنفيذ؟ وهذه كلها أسئلة تساعد متخذ القرار على الوصول إلى الحل السليم للحالة أو المشكلة محل القرار، ومن الوسائل المهمة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات المسمى(In-Basket technique) الذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في مواقف مشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله، وذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل وحالات مختلفة ويُطلب إليه اتخاذ قرارات فيها على ضوء ما تضمنه من معلومات. (كنعان، ١٩٩٨، ١٩٦)

٢-١-١٠ معوقات عملية اتخاذ القرارات:

يذكر كلا من (الشامي ونينو، ٢٠٠١، ٢٩٦) انه من الطبيعي أن لكل نشاط مزايا ومعوقات، وان عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى. فهناك تصورات غير سليمة من شانها أن تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة هي:

١. **التجنب المريح:** وفقا لهذا التصور، فان المدير يمتنع عن اتخاذ قرارا بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذي شان إذا ما عمد لاتخاذ ذلك القرار.

٢. **التجنب الدفاعي:** قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، أنه يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو انه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك.

٣. **التغير المريح:** يعمد المدير وفقا لهذا التصور إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بأن عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية. أي انه يدرك بأن عليه فعل شيء ما وإلا فالنتائج غير مريحة له أن لم يفعل شيئا ولهذا فان المدير بدلا من أن يحلل المشكلة والبدائل فانه سيكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بأن مخاطرته قليلة.

٤. **قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات:** ويرجع عدم توفرها إلى: أن يكون القائمون علي جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.

٥. **التردد (عدم الحسم):** وأسباب التردد ترجع إلى: عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة، عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية علي تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها علي وجه غير مرضي.

٦. **ضعف الثقة المتبادلة:** بين المديرين والمرؤوسين سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.

٧. **وقت القرار:** قد تفرض ضغوط معينة على رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون أجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

٢-١-١١ تحسين عملية اتخاذ القرار

ذكر (ديسلير، ١٩٩٢، ١٩٢) قائمة إرشادية لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية تشمل:

ترتيب الحقائق: أن اتخاذ القرار الفعال أمر يعتمد على الحقائق (وليس على الآراء الشخصية)، تلك الحقائق المتعلقة بحقيقة المشكلة، وما هي البدائل وسلبياتها وإيجابياتها، وأكثر المديرين جودة وخبرة يعلمون بسرعة انه عندما تكون المشكلة مستعصية على الحل، فلا بد أن هناك نقصاً في الحقائق، ومن ثم يقومون بإعادتها مرة أخرى طلبا للمزيد من البيانات.

استشارة الأحاسيس الشخصية: أنك تستطيع دائما أن تشعر بما إذا كان القرار يتوافق مع طبيعتك الداخلية، لأنه يحقق لك شعورا عظيما بالراحة. أن القرارات الجيدة هي أعظم المهدئات التي تم اكتشافها، أما القرارات السيئة فهي غالبا تثير القلق. لهذا استشر أحاسيسك الداخلية ولا تهمل حدسك وتخمينك.

التأكد من سلامة التوقيت: أن سلوك اغلب الناس يكون متأثرا بأمزجتهم التي يمرون بها. ولقد توصل الباحثون في جامعة كولومبيا أن الفرد حين تهبط معنوياته، فان تصرفاته تكون عدوانية. أما حين تكون أمزجتهم جيدة فان سلوكياتهم تتأرجح نحو التسامح والتوازن.

عدم التركيز الزائد على نهائية القرار: يجب على المديرين عدم التركيز على نهائية القرار.

المناقشة: من المفيد أن تتم مناقشة القرارات ذات الأهمية مع الآخرين، فجزء من السبب هو أن آراء الآخرين قد توضح لنا جوانب من المشكلة ربما كنا لم نهتم بها، أن مناقشة الأمور تساعد أيضا في توضيح الأفكار والمشاعر الشخصية.

اختبر افتراضاتك: لقد وجد الخبراء أن المديرين غالبا ما ينسون السؤال عن الافتراضات التي بنوا عليها قراراتهم. بعبارة أخرى فانه يتعين عليهم أن يفحصوا باستمرار الافتراضات التي بنوا عليها سياساتهم الحالية.

تحليل المشكلة بعقل متفتح: عادة ما ينظر كل منا إلى العالم من خلال نافذة نصفها من قيمنا الشخصية، ومن شخصيتنا ومن قدراتنا، وبسبب ذلك فمن المهم أن تتذكر – كمدير – أن قيمك الشخصية وشخصيتك، تؤثر على كيفية تفسيرك لما ترى. ولذا فان على المدير أن يقاوم تلك النزعة لرؤية ما يريد رؤيته فقط.

٢-٢ المبحث الثاني

الأداء المؤسسي

يتصف الأداء بمفهوم واسع ومتطور، كما أن محتوياته ومضامينه تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تسعى اليه المؤسسة لتحقيق اهدافها.

٢-٢-١ ماهية الأداء المؤسسي:

يمثل الأداء أهمية بارزة في المنظمات على اختلاف أنواعها، إذ تحاول المنظمات تحقيق أفضل أداء مع المحافظة عليه لضمان بقائها واستمراريتها في السوق بشكل خاص والبيئة بشكل عام.

٢-٢-٢ مفهوم الأداء المؤسسي:

بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق محدد له، ومن المفاهيم التي وردت نجد ما يلي:

الأداء هو: "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها"(محمد، ٢٠١٥، ٢٧٥)

حيث يعرفه P.Druker : "على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ".(مهلل وهناد، ٢٠١٧، ٤١)

ويعرف الأداء حسب Milleret bromily: "على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تدقيق أهدافها"(إدريس والغالبي، ٢٠٠٩، ٣٨)

في حين يعرف Wheeten Hurgen الأداء: "هو النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة". (مهلل وهناد، ٢٠١٧، ٤١)

كما عرف أيضا على أنه: "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم". (مهلل وهناد، ٢٠١٧،٤١)

وعرف على أنه: "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة عن طريق انشطتها المختلفة وفق المعايير التي تلاءم المنظمة وطبيعة عملها". (حسين، ٢٠١٠، ٤٢)

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

وهنا عدة مفاهيم مرتبطة بمفهوم الأداء نتطرق إليها فيما يلي:

الفاعلية: "تتعلق بتحقيق الأهداف كما أنها تعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة"، (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩، ٣٨)" وهي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية".

الكفاءة: "هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة" (بحيري، ٢٠٠٤، ٢٠١)

الإنتاجية: ينظرون إلى الانتاجية: "على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الانتاج أو كلها بشكل يحقق الأفضل بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة".

وأيضا تعبر: "على أنها مؤشر مهم من مؤشرات قياس الأداء في الوحدات الاقتصادية".

التنافسية: "تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الأجل الطويل." (يوسف، ٢٠١٦، ٤٢-٤٣)

٢-٢-٣ خصائص الاداء المؤسسي:

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء المؤسسي بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، سنحاول عرض بعض خصائص الأداء نذكر منها:(السويدان والعدلوني، ٢٠١٣، ١٨-١٩)

- يضمن الأداء المؤسسي ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات؛

- يحافظ الأداء المؤسسي على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل؛
- يضمن الأداء المؤسسي بدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية؛
- الأداء المؤسسي ذو أثر رجعي على المؤسسات حيث يؤثر على أداء المؤسسة وسلوكيات القائد.
- ويضيف بعض الباحثين النقاط التالية: (مهلل وهناد، ٢٠١٧، ٤٢)
- الأداء ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة.
- الأداء تثمين للنتائج.
- الأداء ترجمة النجاح في الأعمال.

٢-٢-٤ أهمية الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي عملية أساسية وجد هامة لما له أهمية في إنجاز كافة الأعمال المطلوبة، حيث تكمن أهمية الأداء المؤسسي فيما يلي:(بلاسكة، ٢٠١١، ٣)

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

٢-٢-٥ مستويات الأداء المؤسسي:

توجد مجموعة من مستويات الأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وهي على النحو التالي: (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧، ٣٨٥-٣٨٦)

١. الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على الحد البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

٢. الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبير، امتلاك إطارات ذات كفاءة، وامتلاك مركز ووضع مالي متميز.

٣. الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

٤. الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

٥. الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

٦. الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

٢-٢-٦ أنواع الأداء المؤسسي:

هنا العديد من تقسيمات الأداء، وذلك حسب معايير مختلفة أهمها:

١. حسب معيار الطبيعة: ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات التالية: (بومجان، ٢٠١٥، ٥٢)

١.١ الأداء الاقتصادي: يتم قياسه باستخدام مؤشرات الربحية والمردودية بأنواعها المختلفة، ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي.

٢.١ الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد مقاييس كمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها.

٣.١ الأداء التكنولوجي: إن الأداء التكنولوجي يرتبط إلى حد كبير بامتلاك التكنولوجيا ومدى تطورها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

٤.١ الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة.

٢. حسب معيار الشمولية: فحسب هذا المعيار ينقسم إلى أداء كلي وأداء جزئي:(مزهودة، ٢٠٠١، ٨٩)

١-٢- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو...الخ.

٢.٢ الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

٣. **حسب معيار المصدر**: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:(زرقون وعرابة، ٢٠١٤، ١٢٥)

١.٣ أداء داخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.

الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

٢.٣ **أداء خارجي**: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة لارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين.

٤. **حسب معيار الوظيفة**: وينقسم الأداء وفق هذا المعيار حسب الوظائف الموجودة بالمنظمة كما يلي:(عبدالحليم، ٢٠١٢، ٢٥-٢٦)

١.٤ أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضاء العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.

٢.٤ أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمار، والوصول إلى أقصى

مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين.

٣.٤ أداء وظيفة الإنتاج: وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج كفاءة العمال، التحكم في الوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات وغيرها.

٤.٤ أداء وظيفة الموارد البشرية: تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد العنصر البشري عنصر غير متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البش ري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغوط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

٥.٤ أداء وظيفة التموين: تتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

٦.٤ أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛
- التنوع في المنتوجات؛
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.(زرقون وعرابة، ٢٠١٤،١٢٦)

٢-٢-٧ أبعاد الأداء والعوامل المتحكمة فيه:

هنا عدة أبعاد وردت حول الأداء والذي بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل التي تنعكس سواء كان ذلك بالسلب أو بالإيجاب.

١. أبعاد الأداء المؤسسي:

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما البعض الآخر يأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:(الداوي، ٢٠١٠، ٢١٨-٢١٩)

١.١ البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مس يري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية أو لاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.

٢.١ البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

٢-٢-٨ العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة:

توجد العديد من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة والتي تم تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين:

١.٢ **العوامل الداخلية:** وتشمل مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الناتجة والتي تؤثر على أدائها، ومن أبرز هذه العوامل نجد ما يلي:

أ. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتشمل على الخصوص ما يلي: (مزهودة، ٢٠٠١، ٩٤)

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتوج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- مستويات الأسعار.

ب. الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وماهي السلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ج. الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية الركيزة الرئيسية في نجاح آلية المؤسسة في تحقيق أهدافها وتطوير سبل وأساليب العمل بها، وتضم على الخصوص: (قابيل، ٢٠٠٩، ١٥-١٦)

- هيكل القوى العاملة؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام للأجور والمكافآت؛
- نظم تقييم الأداء.

٢.٢ العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين هذه العوامل الخارجية العامة التي تؤثر بشكل غير مباشر على أداء المنظمة ما يلي: (البعاج والكرعاوي، ٢٠١٥، ٢٩٠)

أ. العوامل السياسية: إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالتأميم الحظر على نشاط بعض المنظمات وغيرها.

ب. العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور وغيرها.

ج. العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة المكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم...الخ.

د. العوامل التشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقات المنظمة بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة والقوانين الخاصة بحماية المستهلك.

هـ. العوامل التكنولوجية: وتشمل تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة، حيث تهدف المنظمة عن طريق استخدام التكنولوجيا إلى أداء أفضل للموارد المتاحة وتحسين أدائها.

أما العوامل الخارجية الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة منها: العملاء، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة، أصحاب المصالح ولمؤسسات المالية.

٢-٢-٩ مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهميته:

يعتبر تقييم الأداء المؤسسي أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل المفكرين وذلك نتيجة زيادة نمو المؤسسات واتساع نطاق أعمالها، كما تمثل عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة وظيفة إدارية أساسية تقوم بها لقياس مستوى أداء ما ثم تنفيذه بالفعل.

وقد تعددت مفاهيم تقييم الأداء واختلفت من باحث إلى آخر، وعليه سنتعرف على مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهميته.

٢-٢-١٠ تعريف تقييم الأداء المؤسسي:

تقييم الأداء المؤسسي هو: "العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أداؤه، وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى، وحجم ونوعية الأداء الذي تم". (حسن، ٢٠١٥، ١٧٣)

يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها". (حامد، ٢٠٠٩، ١٢١)

في حين يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية مستمرة والهدف منها التقييم الذاتي والوقائي". (حمزاوي، ٢٠١٣، ٩)

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة حيث لا تتمكن الإدارة من معرفة ما حققته من

نتائج وما ضيعته من فرص ومن أجل تحديد خططها المستقبلية لا يكون ذلك إلا عن طريق تقييم أدائها.

٢-٢-١١ مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

يعرف تقييم الأداء انه "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي .... الخ خلال فترة زمنية معينة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات النوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة عند أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا مجال عملها " (الكرخي، ٢٠٠٧، ٣١)

إن تقييم الأداء نعني به "إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء أو ضعفه معنى إظهار الجوانب الايجابية والسلبية له وذلك بمقارنة ما كان تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته فينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها"(جليلة، ٢٠٠٩، ٧٢)، كما يعرف بأنه "تقييم الأداء بأنه هو إيجاد مقاييس يمكن من خلاله معرفة مدى تحيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد . مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها "(العيساوي، ٢٠٠٨، ٢٥٠)

وينظر البعض إلى تقييم الأداء على أنه "جزء من عملية الرقابة، وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية تمهيدا لاتخاذ قرارات لتصحيح مسارات الأنشطة في اتجاه الأداء المرغوب، أي أن العملية الرقابية تشمل تقييم الأداء وتختص أساسا بوظيفتين:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.
- تصحيح مسارات الأنشطة، ومحاولة منع الانحرافات وتكرار وقوعها مستقبلا..

أي أن تقييم الأداء المؤسسي عملية مستمرة والهدف منها التقييم الذاتي الوقائي".(حمزاوي، ٢٠١٣، ٩)

٢-٢-١٢ مراحل تقييم الأداء المؤسسي:

تمر عملية الأداء بمراحل عديدة نجملها بالاتي: (الكرخي، ٢٠٠٧، ٣٩)

١. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

حيث تتطلب عملية تقيم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج الأرباح، الخسائر، والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية، رأس المال، عدد العماليين أجورهم وغير ذلك.

حيث أن هذه المعلومات تخدم عادة التقييم خلال السنة المعينة، بالإضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشئات المشابهة في القطاع نفسه أو مع بعض المنشئات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

٢. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات حيث يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

٣. إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

٤.اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جمعيها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

٥. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

وذلك من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية

التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

٢-٢-١٣ أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي:(دبجي، ٢٠١٣، ٦٦)

١. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغاية تحقيق أهدافها.

٢. يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلا من أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

٣. أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

٤. يظهر تقييم الأداء على المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة.

٥. يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

٦. يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة.

٧. يؤدي تقييم الأداء تحقيق إلى الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والكفاءات والحوافز الشخصية.

٨. توضيح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

٩. تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

٢-٢-١٤ معوقات تقييم الأداء المؤسسي

تواجه عمليات تقييم الأداء المؤسسي كثيرا من الصعوبات التي تصعب من عملية التقييم الدقيق أذان اعتماد معايير واحدة القياس الأداء المؤسسي تغيير في غاية الصعوبة وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي: (عبد الرزاق، ٢٠٠٨، ٥٥)

- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه.
- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

الفصل الثالث
الاطار العملي

٣-١ المبحث الأول

منهج البحث وإجراءاته

٣-١-١ تمهيد:

تعد منهجية البحث وإجراءاته بُعدا رئيسًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي تحقق الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، وبناء على ذلك سيتضمن هذا الفصل: منهج البحث، ووحدة التحليل، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة البحث وخطوات بنائه، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

٣-١-٢ المنهج العلمي المستخدم:

يعرف منهج البحث بأنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (شفيق، ٢٠٠٦، ٨٥).

وبناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداماً في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، فهو الذي سيصف الحالة ويكشف ويحدد العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها ليتم تفسير النتائج التي ستصل اليها الدراسة.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة (عبدالمؤمن، ٢٠٠٨، ٢٨٧).

وهذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة لا يكتفي باستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، مما يمكّن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس (عطوي، ٢٠٠٩، ١٧٣).

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل للدراسة الحالية بالمنظمة (مجموعة شركات الحباري التجارية) وقد تم جمع البيانات عن طريق الموظفين في الشركة، حيث أن اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على أداء المؤسسات تقاس على مستوى الشركة.

٣-١-٣ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مجموعة شركات الحباري التجارية ويعتبر حجم العينة المناسب من الأمور الأساسية والمهمة لإجراء البحوث والدراسات العلمية، حيث أن انخفاض حجم العينة عن الحد المطلوب قد لا يجعلها تمثل مجتمع الدراسة تمثيلًا صحيحًا، كما أن كبر حجم العينة أكثر مما ينبغي يتطلب من الباحث بذل الكثير من الوقت والجهد والمال لاستكمال الدراسة (العريقي، ٢٠١٢، ١٨٢).

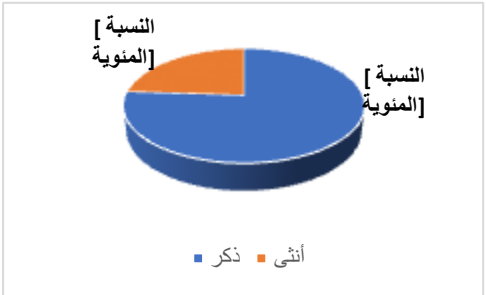
وقد قامت الباحثات باختيار عينة عشوائية بلغت (٢٥) موظفًا، والجداول الآتية توضح توزيع عينة الدراسة:

١-الجنس:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	19	76%
أنثى	6	24%
الاجمالي	25	100%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٧٦%) وهي أعلى من نسبة الاناث، ومن هذه النتيجة يتضح أن أعداد الذكور العاملين في الشركة أكثر من الإناث.



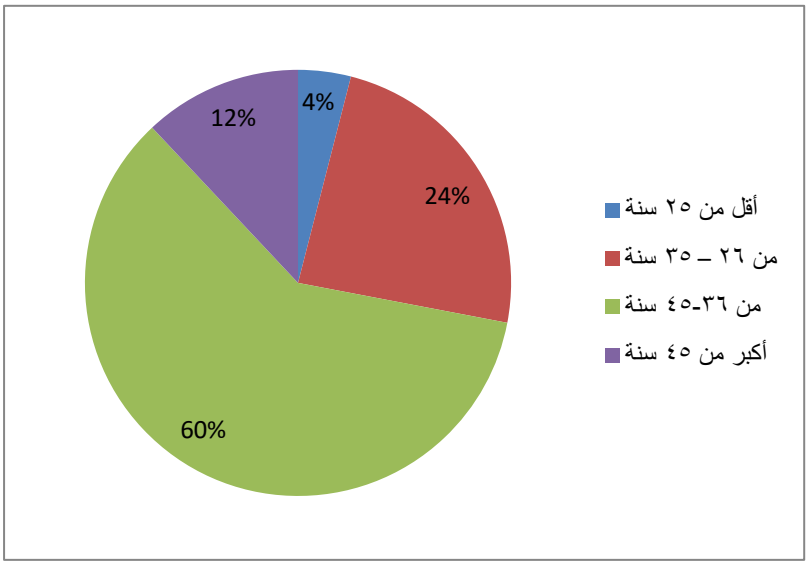
شكل (٤) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

٢-العمر :

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من ٢٥ سنة	1	4%
من ٢٦ – ٣٥ سنة	6	24%
من ٣٦-٤٥ سنة	15	60%
أكبر من ٤٥ سنة	3	12%
الاجمالي	25	100%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٦٠%) وهي أعلى من بقية الفئات العمرية الأخرى.



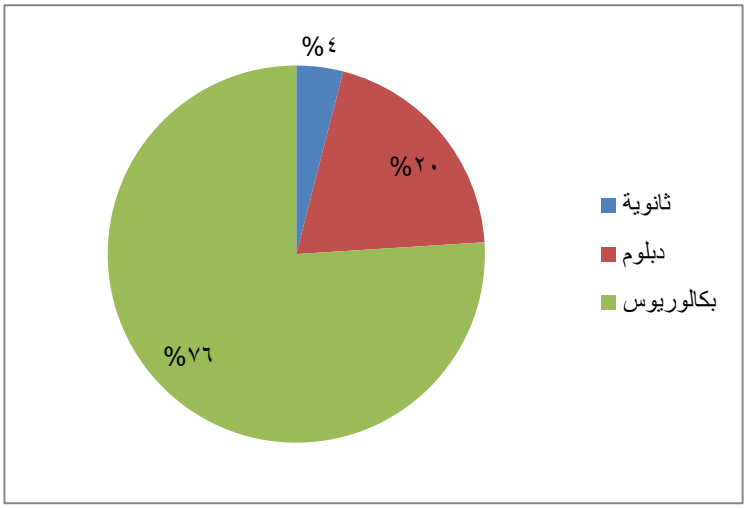
شكل (٥) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

٣-المؤهل العلمي :

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة%
ثانوية	1	4%
دبلوم	5	20%
بكالوريوس	19	76%
الاجمالي	25	100%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الفئة العلمية (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (٧٦%) وهي أعلى من بقية الفئات العلمية الأخرى.



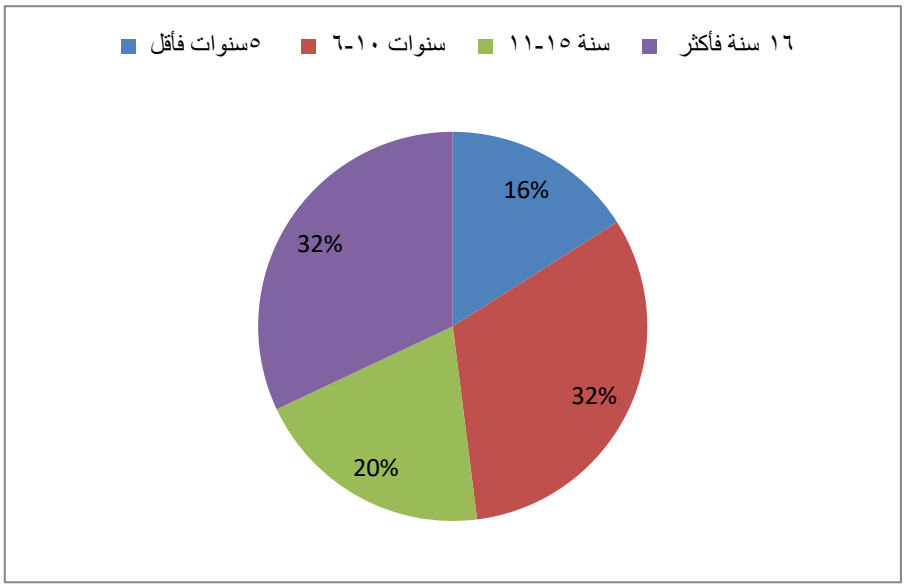
شكل (٦) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العلمي

٤- مدة الخبرة :

جدول (٤) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة %
٥ سنوات فاقل	4	16%
من ٦الى ١٠ سنة	8	32%
من ١١ الى ١٥ سنة	5	20%
١٦ سنة فأكثر	8	32%
الإجمالي	25	100%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن اكثر أفراد العينة من ذوي الخبرة من (٦-١٠ سنوات) وكذلك (١٦ سنة فأكثر) حيث بلغت نسبة كل فئة منهم (٣٢%) وهي أعلى من بقية الفئات الوظيفية الأخرى.



شكل (٧) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

٣-١-٤ أداة الدراسة:

تعرف الأداة بأنها: الوسيلة في جمع البيانات، وتصنيفها، وجدولتها (عبد المؤمن، ٢٠٠٨، ٢٠٢). ومن هذه الأدوات التي يتم من خلالها جمع المعلومات (الاستبانة، المقابلة، الملاحظة).

وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداةٍ رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها: الوسيلة التي يستخدمها القائمون بالدراسة في مجال العلوم النفسية والاجتماعية بهدف التوصل إلى معلومات أو أراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل (عبد المؤمن، ٢٠٠٨، ٢٠٣). لهذا تم بناء أداة الدراسة على النحو الآتي:

٣-١-٥ بناء الاستبانة:

لقد تمت عملية بناء الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة التي تناولت موضوعات اتخاذا القرارات الادارية، والأداء المؤسسي، وتم الاستعانة بها لتحديد مؤشرات متغيرات الدراسة وأبعادها المتضمنة في محتوى الاستبانة، وقد ساعد على ذلك الاستفادة من بعض النماذج والدراسات السابقة، وقد تم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات البحث على دراسة خبيطي وبباز (٢٠٢٢) وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما:

القسم الأول: المتعلق بالبيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الديمغرافية، وعددها (٣) وتمثلت في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: المتعلق بالبيانات الموضوعية لإجابات عينة الدراسة حول متغيراتها المتمثلة في المتغير المستقل، والمتغير التابع، وشملت البيانات الأساسية (١٤) فقرة موزعة على (٢) محورين، كما هو موضح في جدول (٥)

جدول (٥) يوضح توزيع فقرات الأداة في صياغتها النهائية على أبعاد ومحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات
اتخاذ القرارات الإدارية	٥
الأداء المؤسسي	٩
مجموع فقرات الأداة	**١٤**

وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (٥) للبديل موافق بشدة، والرقم (٤) للبديل موافق، والرقم (٣) للبديل محايد، والرقم (٢) للبديل غير موافق، والرقم (١) للبديل غير موافق بشدة.

٣-١-٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

بغرض تحليل البيانات التي سيتم تجميعها في البحث لأجل تحقيق الأهداف سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتخاذ القرارات الادارية وهي:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢. النسبة المئوية.

٣. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analyses

٤. اختبار ANOVA لمعرفة الفروق بين عينات البحث.

٣-٢ المبحث الثاني

التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

٣-٢-١ التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

من أهداف هذا البحث التعرف على أثر اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي للعاملين في مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة (التعرف على أثر اتخاذ القرارات على الأداء التسويقي، التعرف على أثر اتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي، التعرف على أثر اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي)، ولتحقق من ذلك تم استخدام أداة البحث من خلال وضع فقرات واضحة على مقياس ليكارت الخماسي وبعد التحليل تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمحاور، والجدول (٢-7) يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى ممارسة أو تحقق متغيرات الدراسة وأبعادها على النحو الاتي:

جدول (٦) يوضح كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

إذا كان المتوسط	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	التقدير اللفظي	مستوى الممارسة (التوفر)
أقل من ١.٨	أقل من ٣٦%	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
من ١.٨ وأقل من ٢.٦	من ٣٦% وأقل من ٥٢%	غير موافق	منخفضة
من ٢.٦ وأقل من ٣.٤	من ٥٢% وأقل من ٦٨%	محايد	متوسطة
من ٣.٤ وأقل من ٤.٢	من ٦٨% وأقل من ٨٤%	موافق	مرتفعة
من ٤.٢ حتى ٥	من ٨٤% حتى ١٠٠%	موافق بشدة	مرتفعة جداً

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإن قيمته تعبر عن مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر) فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى قيمة (٣ وسط المقياس) فهذا يدل على وجود تشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجابتهم.

٣-٢-٢ التحليل الوصفي للمتغير المستقل: اتخاذ القرارات:

وللإجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة الذي ينص على: ما درجة اتخاذ القرارات في مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال العلاقات العامة، للتعرف على درجة ممارسة اتخاذ القرارات، وكانت النتائج كما في الجدول (٧).

جدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة	الرتبة
1	أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار	4.36	0.49	%87.20	مرتفعة جدا	1
2	أستطيع أن أتعرف على المشكلة جيداً	3.96	0.68	%79.20	مرتفعة	4
3	أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل اتخاذ القرار وأزن النتائج المترتبة عنه.	4.08	0.95	%81.60	مرتفعة	2
4	أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ	4.00	1.00	%80.00	مرتفعة	3
5	لدي القدرة على معرفة الفرص لاقتناصها ومعرفة التهديدات لاجتنابها	3.68	0.99	%73.60	مرتفعة	5
	متوسط مجال اتخاذ القرارات	**4.02**	**0.82**	**%80.40**	**مرتفعة**	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن أغلب فقرات مجال اتخاذ القرارات حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة البحث، فيما حصلت الفقرة رقم (١) على درجة موافقة مرتفعة جدًا، وتتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (٤.٣٦) و(٣.٦٨)، وبنسب موافقة بين (٨٧.٢٠%) و (٧٣.٦٠%)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) التي تنص على (أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٤.٣٦) ونسبة (٨٧.٢٠%) وبمستوى توفر "مرتفعة جدًا"، أي أن الموظفين يدركون الوقت المناسب لاتخاذ قرارتهم في العمل.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) التي تنص على (لدي القدرة على معرفة الفرص لاقتناصها ومعرفة التهديدات لاجتنابها) بمتوسط حسابي (٣.٦٨)

ونسبة موافقة (٧٣.٦٠%)، وبمستوى توفر "مرتفعة"، ما يعني أن يدركون الفرص والوقت المناسب لاقتناصها ويدركون التهديدات ويتخذون الإجراءات المناسبة لاجتنابها.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال اتخاذ القرارات (٤.٠٢)، بنسبة موافقة (٨٠.٤٠%)، مما يدل على أن مستوى ممارسة اتخاذ القرارات مرتفع.

٣-٢-٣ التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

وللإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للبحث الذي ينص على: ما درجة الأداء المؤسسي في مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لإجابات أفراد العينة على فقرات الأداء المؤسسي، للتعرف على درجة مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الأداء التسويقي، الأداء الاقتصادي، الأداء التنظيمي) في مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة، وكانت النتائج كما في الجدول (٨).

جدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء المؤسسي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	الأداء التسويقي	3.16	1.2	63.20%	متوسطة	3
2	الأداء الاقتصادي	3.59	0.92	71.80%	مرتفعة	2
3	الأداء التنظيمي	3.87	0.97	77.40%	مرتفعة	1
متوسط مجال الأداء المؤسسي		**3.54**	**1.03**	**70.80%**	**مرتفعة**	

يتضح من الجدول (٨) أن مستوى الأداء المؤسسي كان مرتفعاً حسب تقدير عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة موافقة (٧٠.٨٠%) وبمتوسط حسابي (٣.٥٤)، وانحراف معياري (١.٠٣).

كما نلاحظ من الجدول (٨) أن أبعاد الأداء المؤسسي متوفرة بدرجات متفاوتة حيث حصل بُعد (الأداء التسويقي) على درجة متوسطة، فيما حصلت بقية الأبعاد

على درجة مرتفعة، وقد جاء بُعد الأداء التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٧) ونسبة موافقة (٧٧.٤٠%)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الأداء الاقتصادي بمتوسط حسابي (٣.٥٩) ونسبة موافقة (٧١.٨٠%)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، وأخيرًا جاء في المرتبة الثالثة بُعد الأداء التسويقي بمتوسط حسابي (٣.١٦) ونسبة موافقة (٦٣.٢٠%)، وانحراف معياري (١.٢).

ولمعرفة مستوى الأداء المؤسسي في مجموعة شركات الحباري بأمانة العاصمة، بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك فيما يأتي:

٣-٢-٣-١ تحليل فقرات بُعد: الأداء التسويقي:

للتعرف على مستوى الأداء التسويقي في مجموعة شركات الحباري بأمانة العاصمة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد جاءت النتائج كما في الجدول (٩).

جدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأداء التسويقي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	أهداف مؤسستنا التسويقية تسير وتتطور بشكل جيد وسريع .	3.60	1.16	72.00%	مرتفعة	1
2	ألبي جميع رغبات الزبائن حتى بالكميات الكبيرة.	2.80	1.26	56.00%	متوسطة	3
3	لا أهتم بتسويق المنتوج لأن الطلب عليه كبير.	3.08	1.19	61.60%	متوسطة	2
متوسط بعد الأداء التسويقي		**3.16**	**1.2**	**63.20%**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (٩) أن أغلب فقرات بُعد الأداء التسويقي حصلت على درجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة، عدا الفقرة رقم (١) فقد حصلت على درجة موافقة مرتفعة حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣.٦٠) و(٢.٨٠)، وبنسب موافقة بين (٧٢%) و (٥٦%)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) التي تنص على (أهداف مؤسستنا التسويقية تسير وتتطور بشكل جيد وسريع) بمتوسط حسابي (٣.٦٠) ونسبة (٧٢%) وبمستوى توفر "مرتفعة"، ما يعني

أن اغلب أفراد العينة يرون أن الأهداف التسويقية الخاصة بالشركة في تطور متسارع.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) التي تنص على (ألبي جميع رغبات الزبائن حتى بالكميات الكبيرة) بمتوسط حسابي (٢.٨٠) ونسبة موافقة (٥٦%)، وبمستوى توفر "متوسطة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أنه مستوى تلبية طلبات الزبائن يأتي بدرجة متوسطة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء التسويقي (٣.١٦)، ونسبة موافقة (٦٣.٢٠%)، وانحراف معياري (١.٢)، مما يدل أن مستوى الأداء التسويقي متوسط.

٣-٢-٣-٢ تحليل فقرات بُعد: الأداء الاقتصادي:

للتعرف على مستوى الأداء الاقتصادي في مجموعة شركات الحباري بأمانة العاصمة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد جاءت النتائج كما في الجدول (١٠).

جدول (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأداء الاقتصادي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	لا يوجد أخطاء كثيرة في أداء الموظفين مقارنة مع بداية المشروع.	3.28	0.84	65.60%	متوسطة	3
2	أحاول أن أركز على عدة منتجات وإضافة منتجات أخرى.	3.36	1.00	67.20%	متوسطة	2
3	الحصول على المادة الأولية يؤرقني ويتعبني أكثر	4.12	0.93	82.40%	مرتفعة	1
متوسط بعد الأداء التسويقي		**3.59**	**0.92**	**71.80%**	**مرتفعة**	

يتضح من الجدول (١٠) أن أغلب فقرات بُعد الأداء الاقتصادي حصلت على درجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة، عدا الفقرة رقم (٦) فقد حصلت على درجة موافقة مرتفعة حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣.٢٨) و(٤.١٢)، وبنسب موافقة بين (٦٥%) و (٨٢.٤٠%)، وقد جاء في المرتبة الأولى

الفقرة رقم (٦) التي تنص على (الحصول على المادة الأولية يؤرقني ويتعبني أكثر) بمتوسط حسابي (٤.١٢) ونسبة (٨٢.٤٠%) وبمستوى توفر "مرتفعة"، ما يعني أن عينة البحث تهتم بتوفير المواد الأولية بدرجة عالية.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) التي تنص على (لا يوجد أخطاء كثيرة في أداء الموظفين مقارنة مع بداية المشروع) بمتوسط حسابي (٣.٢٨) ونسبة موافقة (٦٥.٦٠%)، وبمستوى توفر "متوسطة"، وهذا يعني أن موظفين الشركة لديهم من المهارات ما يجعلهم ينجحون في أداء أعمالهم مع بداية أي مشروع تقوم به المجموعة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء الاقتصادي (٣.٥٩)، ونسبة موافقة (٧١.٨٠%)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، مما يدل أن مستوى الأداء الاقتصادي مرتفع.

٣-٢-٣-٣ تحليل فقرات بُعد: الأداء التنظيمي:

للتعرف على مستوى الأداء التنظيمي في مجموعة شركات الحباري بأمانة العاصمة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد جاءت النتائج كما في الجدول (١١).

جدول (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأداء الاقتصادي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
4	أنا راض على معرفتي الشخصية وتطوير قدراتي	4.12	0.97	82.40	مرتفعة	1
5	تطور فكرة العمل تسير بشكل جيد.	3.44	1.00	68.80	مرتفعة	3
6	الموظفون بالمؤسسة لديهم مدة طويلة معنا ويريدون الاستمرار لمدة أطول	4.04	0.93	80.80	مرتفعة	2
متوسط بعد الأداء التسويقي		**3.87**	**0.97**	**77.40%**	**مرتفعة**	

يتضح من الجدول (١١) أن جميع فقرات بُعد الأداء الاقتصادي حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٤.١٢) و(٤.٠٤)، وبنسب موافقة بين (٨٢.٤٠%) و (٦٨.٨٠%)، وقد

جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٧) التي تنص على (أنا راض على معرفتي الشخصية وتطوير قدراتي) بمتوسط حسابي (٤.١٢) ونسبة (٨٢.٤٠%) وبمستوى توفر "مرتفعة"، ما يعني أن عينة الدراسة ترى أنها تمتلك من المعرفة الشخصية في مجال الأعمال المكلفة بها ما يكفي لإدارة العمل وأنها راضية عن تطوير قدراتها العملية.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٨) التي تنص على (تطور فكرة العمل تسير بشكل جيد) بمتوسط حسابي (٣.٨٧) ونسبة موافقة (٧٧.٤٠%)، وبمستوى توفر "مرتفعة"، وهذا يعني أن عينة الدراسة تدرك نجاح العمل الموكل اليهم من خلال تطوره الذي يسير بشكل جيد

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء التنظيمي (٣.٨٧)، ونسبة موافقة (٧٧.٤٠%)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، مما يدل أن مستوى الأداء التنظيمي في مجموعة الشركة مرتفع.

٣-٣ المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

٣-٣-١ تمهيد:

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis ، لمعرفة أثر العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في مصنع مياه لمار، ونقرأ ونحلل بواسطته بالنظر إلى مستوى الدلالة، إذا كانت أقل أو يساوي 0.05 يعني أنه يوجد دلالة إحصائية، وبالتالي تُقبل الفرضية، وإذا كانت أكبر تُرفض الفرضية، وقد تم ذلك، كما يأتي:

٣-٣-٢ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر لاتخاذ القرارات الإدارية على أداء مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعيات الاتية:

٣-٣-٢-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر لاتخاذ القرارات على الأداء التسويقي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

ولمعرفة أثر اتخاذ القرارات على أداء المؤسسة في بُعد الأداء الاقتصادي فقد قامت الباحثات باختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis كما هو موضح في الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢) يوضح تحليل نتائج أثر اتخاذ القرارات على الأداء التسويقي مجموعة شركات الحباري

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	B الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء التسويقي	0.39	0.15	4.05	0.06	3.02	0.93	0.36

أشار الجدول (١٢) إلى أثر اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي لمجموعة شركات الحباري بأمانة العاصمة في بُعد الأداء التسويقي، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي

في بُعد الأداء التسويقي، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٣٩)، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (٠.١٥)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (٣.٠٢)، مما يدل على انعدام أثر اتخاذ القرارات على الأداء التسويقي لمجموعة شركات الحباري ويؤكد ذلك أن قيمة F المحسوبة بلغت (٤.٠٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٦)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٠.٩٣) عند مستوى دلالة (٠.٣٦)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

٣-٣-٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر لاتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

ولمعرفة أثر اتخاذ القرارات على أداء المؤسسة في بُعد الأداء الاقتصادي فقد قامت الباحثات باختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis كما هو موضح في الجدول رقم (١٣).

جدول (١٣) يوضح تحليل نتائج أثر اتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي في مجموعة شركات الحباري

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	B الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الاقتصادي	0.24	0.06	1.37	0.25	13.57	5.60	0.00

أشار الجدول (١٣) إلى أثر اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي لمجموعة شركات الحباري بأمانة العاصمة في بًعد الأداء الاقتصادي، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي في بُعد الأداء الاقتصادي، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٢٤)، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (٠.٠٦)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (١٣.٥٧)، مما يدل على وجود أثر لاتخاذ القرارات على الأداء التسويقي لمجموعة شركات الحباري ويؤكد ذلك أن قيمة F المحسوبة بلغت (١.٣٧) عند مستوى دلالة (٠.٢٥)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٥.٦٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية؛ وعليه تم رفض فرضية الدراسة وقبول الفرضية البديلة التي

تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

٣-٣-٢-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر لاتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

ولمعرفة أثر اتخاذ القرارات على أداء المؤسسة في بُعد الأداء التنظيمي فقد قامت الباحثات باختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis كما هو موضح في الجدول رقم (١٤).

جدول (١٤) يوضح تحليل نتائج أثر اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي في مجموعة شركات الحباري

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	B الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي	0.32	0.11	2.69	0.12	16.40	5.49	0.00

أشار الجدول (١٤) إلى أثر اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي لمجموعة شركات الحباري بأمانة العاصمة في بُعد الأداء الاقتصادي، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي في بُعد الأداء الاقتصادي، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٣٢)، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (٠.١١)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (١٦.٤٠)، مما يدل على وجود أثر لاتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي لمجموعة شركات الحباري ويؤكد ذلك أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢.٦٩) عند مستوى دلالة (٠.١١)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٥.٤٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛ وعليه تم رفض فرضية الدراسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

٣-٣-٣ اختبار الفرضية الرئيسية لجميع الأبعاد:

لا يوجد أثر لاتخاذ القرارات الإدارية على أداء مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

ولمعرفة أثر اتخاذ القرارات على أداء المؤسسة في المجال ككل فقد قامت الباحثات باختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis كما هو موضح في الجدول رقم (١٥).

جدول (١٥) يوضح تحليل نتائج أثر اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي في مجموعة شركات الحباري

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	B الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	0.04	0.00	0.04	0.84	33.00	5.74	0.00

أشار الجدول (١٥) إلى أثر اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي لمجموعة شركات الحباري بأمانة العاصمة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات في بُعد الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٠٤)، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (٠.٠٠)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (٣٣)، مما يدل على وجود أثر لاتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي لمجموعة شركات الحباري ويؤكد ذلك أن قيمة F المحسوبة بلغت (٠.٠٤) عند مستوى دلالة (٠.٨٤)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٥.٧٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية؛ وعليه تم رفض فرضية الدراسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

٣-٣-٤ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة والتي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعيات الاتية:

٣-٣-٤-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللكشف عن الفروق في إجابات العينة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد قامت الباحثات باختبار ANOVA كما هو موضح في الجدول رقم (١٦).

جدول (١٦) يوضح الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	الدرجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	26.640	2	13.320	0.68	0.52
داخل المجموعات	433.200	22	19.691		
المجموع	459.840	24			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٦) يتبين أن اختبار ANOVA يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في اتجاهات أفراد عينة البحث حول أثر اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن قيمة (F=٠.٦٨) ومستوى الدلالة (٠.٥٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (٠.٠٥) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

٣-٣-٤-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة والتي تعزى لمتغيري سنوات الخبرة.

وللكشف عن الفروق في إجابات العينة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة فقد قامت الباحثات باختبار ANOVA كما هو موضح في الجدول رقم (١٧).

جدول (١٧) يوضح الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	الدرجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	77.765	3	25.922	1.43	0.26
داخل المجموعات	382.075	21	18.194		
المجموع	459.840	24			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٧) يتبين أن اختبار ANOVA يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في اتجاهات أفراد عينة البحث حول أثر اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة (F=١.٤٣) ومستوى الدلالة (٠.٢٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (٠.٠٥) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

أظهرت النتائج التالي:

١. مستوى اتخاذ القرارات مرتفع لدى مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

٢. مستوى الأداء المؤسسي مرتفع لدى مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

٣. لا يوجد أثر لاتخاذ القرارات على الأداء التسويقي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء الاقتصادي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة.

٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي لمجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانيًا: التوصيات:

١. توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية الأداء خاصة في العملية التسويقية.
٢. أهمية اشراك كل الموظفين العاملين في عملية اتخاذ القرار من طرف إدارة المجموعة.
٣. ضرورة نشر الوعي بأهمية عملية اتخاذ القرارات من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالقيم التنظيمية كونها تساهم في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي.
٤. اختيار الطرق الفعالة لتنشيط وتأهيل القادة والعمل على تطوير نظام قياس الأداء لمساعدة منظمات الأعمال في التعرف على مستوى أدائها بما يضمن عملية تقويم ذلك الأداء.
٥. ضرورة قيام المستويات الإدارية العليا بتأهيل ومساندة المستويات الأدنى على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثاً: المقترحات:

١. إجراء نفس الدراسة على مؤسسات خدمية حكومية.
٢. إجراء دراسة حول معوقات اتخاذ القرارات الإدارية.
٣. إجراء دراسة حول العوامل المؤدية إلى تدنى الأداء المؤسسي.
٤. لعملية اتخاذ القرار تأثير على أداء المؤسسات لذلك وجب على الباحثين الاهتمام بهذا الموضوع أكثر.

المراجع

١. أبو عريضة، فايز سعيد، ومحمد، رضوان علي إسماعيل (٢٠١٧) عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الأندية الرياضية بمحافظة إربد، مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، مج١، ع٢، ٧٧-٩٠.

٢. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي طاهر محسن منصور(٢٠٠٩) أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط١، الأردن.

٣. اشتية، فاطمة داود، وشاهين، محمد أحمد (٢٠٢٢) أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج١٣، ع٤٠، ١٧٥-١٩٢.

٤. الأشهب، نوال عبدالكريم (٢٠١٥) اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

٥. بحيري، سعد صادق(٢٠٠٤) إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر.

٦. البعاج، قاسم محمد عبد الله والكرعاوي، نجم عبد عليوي(٢٠١٥): تقييم كفاءة أداء الشركة العامة المطاطية في الديوانة باستخدام المؤشرات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع٤٣.

٧. بلاسكة، صلاح(٢٠١٣) قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجيس ركفي علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر.

٨. بلقاسم، مرغني (٢٠١٤) نظام المعلومات ودورة في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الوادي، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

٩. بومجان، عادل (٢٠١٥) تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

١٠. الجبورى، عدنان عزيز جياد، والحاكم، علي عبدالله محمد (٢٠١٩) تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية للجامعات الحكومية محافظة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج٢٠، ع٥٦٢.

١١. جدوالي، صفية (٢٠٠٤) مهارات صنع القرار في التربوية، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد ١٥١، مصر.

١٢. جرار، ذياب، وأبو بهاء، خالد (٢٠١٤) دراسة جرار وأبو بهاء (٢٠١٤) العلاقة بين دينامية صنع القرار الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: المنظمات العاملة في محافظة رام الله والبيرة أنموذجا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج١، ع١، ١٥-٥٤.

١٣. جليلة، بن خروف(٢٠٠٨) دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس.

١٤. جميل، بيداء هاشم (٢٠٢٢) أساليب اتخاذ القرار لدى طلبة جامعة بغداد، مجلة مركز البحوث النفسية، مج٣٣، ع٢، ٦٧٥-٧٠٤.

١٥. حامد، عمرو(٢٠٠٩) تقيم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

١٦. حسن، محمد قدري (٢٠١٥) إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر.

١٧. حسين، علي، والساعد، رشاد (٢٠٠١) نظرية القرارات الإدارية، مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٨. حسين، يسرى محمد (٢٠١٠) تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، قيم السياحة وإدارة الفنادق، ع٨٥، جامعة المستنصرية.

١٩. حمدان، خالد محمد بن وإدريس، وائل محمد صبحي(٢٠٠٧) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن.

٢٠. حمزاوي، محمد سيد(٢٠١٣) الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، بعنوان قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، ع٢١، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية.

٢١. خبيطي، خضير، وبباز، عبدالعزيز (٢٠٢٢) أثر عملية اتخاذ القرارات الادارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، مج٥، ع١، ٧٢١ – ٧٣٩.

٢٢. الداوي، الشيخ(٢٠١٠) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع٧، جامعة .

٢٣. دبجي، وهيبة(٢٠١٣) دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة.

٢٤. ديسلر، جاري (٢٠٠٤) تعريب ومراجعة: عبد القادر عبد القادر ومرعي درويش، "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة"، دار المريخ للنشر، الرياض.

٢٥. زرقون، محمد وعرابة، الحاج(٢٠١٤): أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع١، جامعة ورقلة، الجزائر.

٢٦. السقا، ميسون سليم (٢٠٠٩) أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين.

٢٧. السنفي، عبدالله، والعريقي، منصور (٢٠٠٧) الإدارة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، اليمن، ط٦.

٢٨. السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أثر(٢٠١٣): مدخل إلى العمل المؤسسي، ط٣، مؤسسة قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية.

٢٩. الشامي، لبنان، نينو، ماركو (٢٠٠١) الإدارة: المبادئ الأساسية"، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر، عمان.

٣٠. شفيق، محمد(٢٠٠٦): البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث. جمهورية مصر العربية.

٣١. صالح، سمير أبو الفتوح (٢٠٠١) بحوث العمليات لدعم القرارات في ظل التشغيل الإلكتروني، مصر، ط٢.

٣٢. الصباح، عبد الرحمن (١٩٩٨) نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.

٣٣. صبيح، خالد جمال (٢٠١٤) أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٣٤. عبد الحليم، مزغيش (٢٠١٢) تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجيسرك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

٣٥. عبد الرزاق، عريف (٢٠٠٨) أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة.

٣٦. عبدالمؤمن، علي معمر (٢٠٠٨) مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسيات والتقنيات والأساليب، ط١، جامعة ٧ أكتوبر، ليبيا.

٣٧. عطوي، جودت عزت (٢٠٠٩) أساليب البحث العلمي. الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

٣٨. العيساوي، كاظم جاسم (٢٠٠٨): الاقتصاد الإداري، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.

٣٩. الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠١٢) مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، ع٢٩، ٨٠-١١٢.

٤٠. غانم، عيسى (٢٠١٥) دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة مجمع سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة – الجزائر.

٤١. الغزالي، حافظ عبدالكريم (٢٠١٢) أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٤٢. الفضل، مؤيد (٢٠٠٧) الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، مصر، ط١.

٤٣. قابيل، حاتم(٢٠٠٩) التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

٤٤. قمر، خالد السعيد أحمد (٢٠١٧) اتخاذ القرارات الإدارية تحت ضغوط العمل الوظيفية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٢، ١٨٥ – ٢٤٦.

٤٥. الكرخي، مجيد(٢٠٠٧): تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤٦. كنعان، نواف (١٩٩٨) اتخاذ القرارات، بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ط٥، ١٩٩٨م.

٤٧. المحاسنة، محمد (٢٠٠٥) أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج١، ع١.

٤٨. محمد، شرى عباس(٢٠١٥): تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج٢١، ع٨١، جامعة بغداد، العراق.

٤٩. مزهودة، عبد المليك(٢٠٠١): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ع١.

٥٠. مسغوني، آمنة، وشوية، سهيلة (٢٠١٥) آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز – وسط – بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي – الجزائر.

٥١. مشرقي، حسن علي (١٩٩٧) نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط ١.

٥٢. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٥) نظم المعلومات الإدارية، الأسس والمبادئ، عمان، الأردن، المكتبة العصرية بالمنصورة، ٢٠٠٥.

٥٣. المقابلة، محمد (٢٠٠٤) نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، ط١.

٥٤. مهدي، زينة إبراهيم (٢٠٢١) فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في ظل الازمات الرياضية لأصحاب القرار للاتحادات الرياضية في العراق، مجلة علوم الرياضة، مج٣٣، ع٤٨، ٧٣-٨٥.

٥٥. مهلل، منال وهناد، هالة نسرين(٢٠١٧) دو التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي١٩٤٥.

٥٦. ياحي، وهيبة (٢٠١٩) تنفيذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة – الجزائر.

٥٧. ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٨٣) عملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للإدارة، مج٧، ع ٢، ٤-١.

٥٨. يوسف، مصطفى (٢٠١٦) إدارة الأداء، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

الملاحق

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية العلوم المالية والإدارية
قسم إدارة الأعمال

جامعة المستقبل
FUTURE UNIVERSITY
بالمعرفة.. نصنع المستقبل
with Knowledge .. we build Future

قائمة استقصاء موجهة للعاملين في مجموعة شركات الحباري التجارية بأمانة العاصمة

الأخ/الأخت:.....
المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،،،

تهديكم الباحثات أطيب وازكى التحية، تقوم الباحثات بأعداد بحث التخرج في إدارة الأعمال بعنوان:

اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على أداء المؤسسات

والاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى التعرف على رأيكم حول تأثير القرارات على الأداء المؤسسي وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة المستقبل، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها آملين منكم الاهتمام، حيث وان إجاباتكم، وأراءكم تعتبر عاملاً مهماً لاستكمال البحث.

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بعناية والإجابة عليها بموضوعية؛ لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر وفائق التقدير،،،

الباحثـــات:
بلقـــيس الحبـــاري
شـــيماء عبـــده
نهـــى بـــاقيس
مـــرام الســـروري

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية (الشخصية و الوظيفية):

يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية ووضع علامة (√) على الاختيار المناسب:

المعلومات الشخصية والوظيفية			
أ- النوع الاجتماعي	ب- العمـــر	جـ- المؤهل العلمي	د- مدة الخدمة
☐ ذكر	☐ 25 سنة فأقل	☐ ثانوية عامة	☐ 5 سنوات فأقل
☐ أنثى	☐ 26-35 سنه	☐ دبلوم	☐ 6-10 سنوات
	☐ 36-45 سنة	☐ بكالوريوس	☐ 11-15 سنـــه
	☐ 46 سنة فأكثر	☐ ماجستيـــر	☐ 16سنة فأكثـر
		☐ دكتـــــوراه	

القسم الثاني متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: اتخاذ القرار:

فيما يلي بعض العبارات التي تقيس توجهاتك نحو اتخاذ القرار، الرجاء قراءة كل عبارة بعناية ثم ضع علامة (√) في المربع الذي يمثل إجابتك.

م	العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار.					
٢	أستطيع أن أتعرف على المشكلة جيداً					
٣	اجمع الحقائق التي احتاج إليها قبل اتخاذ القرار وأزن النتائج المترتبة عنه.					
٤	أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ					
٥	لدي القدرة على معرفة الفرص لاقتناصها ومعرفة التهديدات لاجتنابها					

ب- المتغير التابع: أداء المؤسسات

فيما يلي بعض العبارات التي تقيس توجهاتك نحو أداء المؤسسات، الرجاء قراءة كل عبارة بعناية ثم ضع علامة (√) في المربع الذي يمثل إجابتك.

م	العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اولاً: الأداء التسويقي						
١	أهداف مؤسستنا التسويقية تسير وتتطور بشكل جيد وسريع .					
٢	ألبي جميع رغبات الزبائن حتى بالكميات الكبيرة.					
٣	لا أهتم بتسويق المنتوج لأن الطلب عليه كبير.					
ثانياً: الأداء الاقتصادي						
٤	لا يوجد أخطاء كثيرة في أداء الموظفين مقارنة مع بداية المشروع.					
٥	أحاول أن أركز على عدة منتجات وإضافة منتجات أخرى.					
٦	الحصول على المادة الأولية يؤرقني ويتعبني أكثر.					
ثالثاً: الأداء التنظيمي:						
٧	أنا راض على معرفتي الشخصية وتطوير قدراتي					
٨	تطور فكرة العمل تسير بشكل جيد.					
٩	الموظفون بالمؤسسة لديهم مدة طويلة معنا ويريدون الاستمرار لمدة أطول					

" انتهى الاستبيان يرجى التأكد من الإجابة عن جميع الأسئلة "