



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

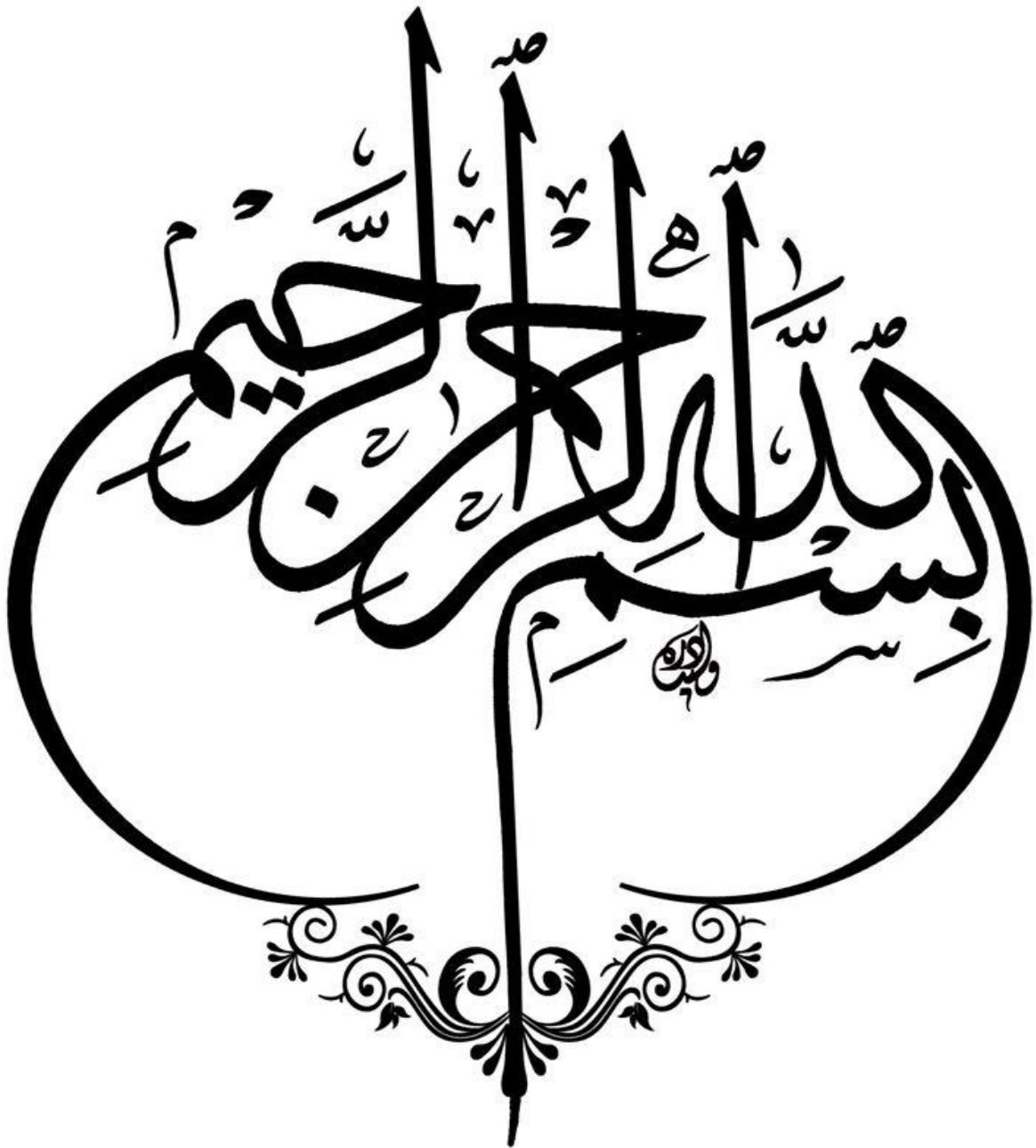
دور عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري
دراسة حالة عينة من الموظفين بالمركز الجامعي ميله

المشرف	اعداد الطلبة	
لبيض ليندة	نجار رميسة	1
	معايش منال	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. بوفنش وسيلة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. لبيض ليندة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. قبايلي أمال

السنة الجامعية 2023/2022



شكر وعرفان

قال الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء
هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يحط الحروف ليجمعهما في
كلمات...تتبعثر الأحرف وعبثا أن نحاول تجميعهما في سطور...سطورا كثيرة تمر في
الخيال ولا يبقى لها في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصورا تجمعنا برفاق كانوا
إلى جانبنا...فواجب علينا شكرهم
ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة...
إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا...
وأخص بذكر الأستاذة الفاضلة والكريمة " لبيض ليندة" التي لم تبخل عنا بتوجيهاتها
ونصائحها القيمة.

سدد الله خطاها وحفظها من كل سوء
وإلى كل من مد يد العون من قريب وبعيد
وأخص بالذكر الأستاذ الكريم " زيد جابر"
كما أتقدم إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة بالشكر الجزيل على تشريفهم لنا
بتقييمهم ومناقشتهم للبحث
إلى كل من ساهم بجهد قل أو كثر في إتمام هذا المشروع ولو بكلمة طيبة.

إهداء

الحمد لله وكفى

والصلاة على الحبيب المصطفى ومن وفى أما بعد

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة

الجهد والنجاح

بفضل الله تعالى ومساندة رفيقتي في العمل "رميسة نجار"

أهديها إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله وادامهم نورا لدربي

أهديها لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخوة واخوات

والى الرفيقات اللواتي قاسمنني اللحظات رعاهم الله ووفقهم

يسرى، مريم، ملاك، كنزة، لبنة، اسماء

والى كل قسم علوم التسيير وإدارة الأعمال

إلى دفعة 2023 جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

والى جميع الأساتذة الكرام وبالأخص الأستاذة "لبيض ليندة" و "زيد جابر"

والى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي.

منال

إهداء

نحمد الله ونشكره على نعمته

فالحمد لله الواحد القهار، العزيز الجبار، مقدر الأقدار الذي قدرني ووفقني على هذا العمل المتواضع.

إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم لحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخواني وأخواتي وأهدي هذا العمل المتواضع إلى أصدقائي وإلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

جزاكم الله خيرا

رئيسة

ملخص

تهدف الدراسة إلى تبيان دور عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة " إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وقد تناولت الدراسة جانبين نظريين وجانب تطبيقي، إذ اشتمل الجانب التطبيقي على تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي عملية اتخاذ القرار المتمثل في المتغير المستقل والموارد البشرية الذي يمثل المتغير التابع، ولقد تضمنت هذه الإشكالية التساؤل الرئيسي التالي:

هل العملية اتخاذ القرار دورا في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟

ثم اندرجت عنه ثلاث أسئلة فرعية:

- هل توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد المركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
- هل توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد اللامركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية اتخاذ القرار وتنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟ وللإجابة على الاشكالية والاسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

العملية اتخاذ القرار دورا في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد المركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
 - H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد المركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- الفرضية الفرعية الثانية:**

- H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد اللامركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد اللامركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية اتخاذ القرار و تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية اتخاذ القرار و تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

من أجل معالجة موضوع بحثنا والإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختيار الفرضيات المتبناة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملائمته لطبيعة الدراسة، ونقصد به مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا، أي المنهج الوصفي التحليلي يتعدى مجرد جمع البيانات الوصفية حول الظاهرة المدروسة إلى التحليل والربط لهذه البيانات واستخلاص النتائج منها ، وذلك من خلال استهداف عينة من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اعتمدنا على " العينة العشوائية البسيطة " في اختيار موظفي المركز الجامعي الذين وزع عليهم الاستبيان وكان عددهم 35 موظف، و في الأخير توصلنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية من خلال أبعاده (المركزية، اللامركزية).

الكلمات المفتاحية: إتخاذ القرار، المركزية، اللامركزية، تنمية الموارد البشرية.

Summary:

The study aims to show the role of the decision-making process in the development of human resources at the university center Abdul Hafid Boussouf Mila.

"The study community consists of all employees at the university center Abdul Hafid Boussouf Mila. The study dealt with two theoretical and practical aspects. The applied aspect included determining the relationship between the study variables, i.e. the decision-making process represented by the independent variable, and human resources, which is the dependent variable.

This problem included the following main question: Does the decision-making process play a role in the development of human resources at the university center, Abdul Hafid Boussouf Mila?

Three sub-questions followed:

- Is there statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the decentralized contribution of the decision-making process to the development of the human resource at the University Center Abdul Hafid Boussouf Mila?
- Is there statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for a post-decentralized contribution to the decision-making process in the development of the human resource at the university center Abdul Hafid Boussouf Mila?
- Is there a statistically significant correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the decision-making process and the development of the human resource at the University Center Abdul Hafid Boussouf Mila?

To answer the problem and the sub-questions, we made the following hypotheses:

The decision-making process plays a role in the development of the human resource at the university center Abdelhafid Boussouf Mila.

This main hypothesis falls into the following sub-assumptions:

The main premise:

The decision-making process plays a role in the development of the human resource at the university center Abdelhafiz Boussouf Milla.

First subassumption:

- H0 :There is no statistical significance at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for the decentralized contribution of the decision-making process to the development of the human resource at the University Center Abdul Hafid Boussouf Mila
- H1: There is statistical significance at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for the decentralized contribution of the decision-making process to the development of the human resource at the University Center Abdul Hafid Boussouf Mila

Second sub-premise:

- H0: There is no statistical significance at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for the post-decentralized contribution of the decision-making process to the development of the human resource at the University Center Abdul Hafid Boussouf Mila.
- H1: There is a statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the post-decentralized contribution of the decision-making process to the development of the human resource at the University Center Abdul Hafid Boussouf Mila

Sub-hypothesis 3:

- H0: There is no statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between decision-making and human resource development at the University Center Abdul Hafid Boussouf Mila
- H1: There is a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between decision-making and human resource development at the University Center Abdul Hafid Boussouf Mila

In order to address the subject of our research and to answer the problem raised and to choose the hypotheses adopted, we used a descriptive analytical approach that is suitable for the nature of the study. We mean the sum of research procedures that are integrated to describe the phenomenon based on the collection of facts and data, classification, treatment and precise analysis. The analytical descriptive approach goes beyond the mere collection of descriptive data about the studied phenomenon to analysis, linking to and drawing conclusions from it, by targeting a sample of the university center employees, Abdul Hafiz Al Suf, as for the study sample, we relied on the "simple random sample" in selecting the 35 employees of the university center, who were distributed the questionnaire, Finally, we found that there is a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of the impact of decision-making on human resources development through its dimensions (centralization, decentralization).

Keywords:

decision-making, centralization, decentralization, human resource development.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	شكر وتقدير
III	إهداء
VI	ملخص الدراسة باللغة العربية
V	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
XII	فهرس المحتويات
XII	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
أ- و	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لعملية لاتخاذ القرار	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات
3	المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار
4	المطلب الثاني: أهمية عملية إتخاذ القرار
6	المطلب الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرار
9	المبحث الثاني: أنواع ونظريات عملية إتخاذ القرار
9	المطلب الأول: النظريات المفسرة لعملية اتخاذ القرار
10	المطلب الثاني: أنواع عملية إتخاذ القرار
12	المطلب الثالث: معوقات عملية إتخاذ القرار
14	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية ووظائفها
31	المبحث الثاني: دور عملية إتخاذ القرار في تنمية إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الأول: إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار

33	المطلب الثاني: إعداد نظام معلومات الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة
36	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري لمركز الجامعي ميلة
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
39	المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
40	المطلب الثاني: معاهد ومكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
43	المطلب الثالث: مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
59	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
62	خلاصة الفصل الثالث
64	الخاتمة
68	قائمة المراجع
73	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	1-3
49	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	2-3
50	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	3-3
51	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	4-3
52	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	5-3
53	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	6-3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح	1-3
48	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة مقياس ألفا كرونباخ	2-3
49	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	3-3
50	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	4-3
51	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	5-3
52	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	6-3
53	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	7-3
55	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد المركزية مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	8-3
56	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد اللامركزية مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	9-3
58	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الموارد البشرية مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	10-3
59	إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجراف - سمرنوف)	11-3
60	نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية	12-3
60	نتائج تحليل الإنحدار لأثر عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية	13-3

مقدمة

لعل أهم عوامل النجاح التي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها على معالجة القضايا المطروحة من جهة، وتجنب الوقوع في مشاكل من جهة أخرى وهذا من خلال فهم جدوى اتخاذ القرارات وحسن صناعتها، مع اختبار أنسب الأساليب لاتخاذها. ولعل أهم القرارات التي تتخذها أي منظمة مهما كانت طبيعتها خدماتية أو إنتاجية، دون شك تتعلق برأسمالها الأبدي "الإنسان".

فإذا كانت القرارات التي تتخذ بشأن وسائل الإنتاج من آلات ومعدات تكون نهايتها الاستبدال أو التغيير التكنولوجي عند إهلاكها، أو ظهور الأحسن منها مردودا، فالإنسان أو المورد البشري لا يهلك، ومن الصعب استبداله أو تعويضه بسهولة، بل العكس تماما من الصعوبة بما كان الاحتفاظ به داخل المنظمة كما نشاء.

وتسيير الموارد البشرية واتخاذ القرارات بشأنها، محور العملية الإدارية في المنظمة، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

فحين تخطط المنظمة لمشاريعها المستقبلية لا يمكنها أن تتجاهل كمية ونوعية الموارد البشرية عند وضع الهدف المرجو تحقيقه أو إعداد البرامج أو تجديد الموارد الملائمة مالية، تكنولوجية أو بشرية مع اختيار أنسب الطرق والأساليب لتشغيلها.

وعندما تضع المنظمة الإطار الهيكلي لنظامها الملائم لمهامها وأهدافها الإستراتيجية فإنها تتخذ قرارات بشأن هيكلها التنظيمي، نوعه وحجمه ومختلف مسارات الانتقال داخله، ومنه تحديد الأفراد اللازمون والمناسبون لشغل المناصب، ومن ثم تأدية المهام المطلوبة لتحقيق أهدافها الإنتاجية.

وعندما تريد الإدارة ممارسة مهامها في المراقبة والتقييم، فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأداء عند مواردها البشرية بهدف تعديل المسار وتصحيحه، وهكذا تتواصل عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإنتاجية، أو الإدارية ويكون المورد البشري الحاضر الأكبر في هذه الدورة.

ومنه نقدر أن المورد البشري لا غني عنه في أي منظمة، وتناسبه مع أهداف المنظمة وحاجيتها يضمن الاستمرارية ونجاح المشاريع الإنتاجية أو الخدماتية المسطرة، ويصبح الحفاظ عليه وتنمية قدراته وكفاءاته المهنية لاستمرار التلاؤم مع مناصب ووظائف المنظمة الشغل الشاغل لأي مدير أو مسير يقر بأهميته.

إن المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تشهد تزايدا في عدد وحجم المؤسسات الخدماتية والإنتاجية التي تقدم المزيد من فرص التوظيف وتختلف محفزاتها حسب نوعيتها وقدرتها المالية، وقد يجد الإطار نفسه بين الاختبار في المكوث بالمنظمة بمزاياها ونقائصها، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تمنحه ما لم يجده في السابقة، وفي حالة انتقاله يأخذ معه جميع ما أوتي من خبرات وكفاءات وقدرات يصعب على أي منظمة تعويضها بسهولة، ومنه تظهر أهمية ودور اتخاذ القرارات في تنمية وتسيير الموارد البشرية.



إشكالية الدراسة:

ويمكن تحديد معالم الاشكالية البحثية الراهنة في التساؤلات التي تدور حول سؤال محوري مؤداه:
إلى أي مدى تساهم عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ
بوالصوف ميلة؟

1- الأسئلة الفرعية:

وحتى يسهل لنا التحكم في جوانب الموضوع ارتأيت إلى تجزئة الإشكالية الأساسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد المركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
- هل توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد اللامركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية اتخاذ القرار وتنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟

2- فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية وتتمثل فرضيات الدراسة في:

الفرضية الرئيسية:

تساهم عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد المركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد المركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد اللامركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد اللامركزية في عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.



الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية اتخاذ القرار و تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة .
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية اتخاذ القرار و تنمية المورد البشري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة .

3- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- دراسة ودور اتخاذ القرارات في تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- إبراز الدور الرئيسي الذي تؤديه اتخاذ القرارات في تنمية الموارد البشرية.
- التعرف على المؤسسات الفاعلة في اتخاذ القرارات في تنمية الموارد البشرية.

4- أسباب اختيار الدراسة:

- كل البحوث والدراسات العلمية لها أسباب ودوافع كحسب التطلع العلمي ومعرفة الحقائق التي تشكل تساؤلات جديدة، ومما لا شك فيه أن لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يختار مشكلة من أجل دراستها والكشف عن مختلف خباياها ومن الأسباب والدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:
- يعتبر موضوع اتخاذ القرارات في تنمية وتسيير الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان الإدارة.
- إن الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات في تنمية وتسيير الموارد البشرية هام جدا وخاصة في ظل عالم يتغير باستمرار ويفتح على العالم.
- يحظى باهتمام الأكاديميين لأنه يمس إحدى أهم المواضيع المتعددة الأبعاد.
- يكتسي موضوع تنمية وتسيير الموارد البشرية أهمية جد بالغة على المستوى العلمي المنصب على عاتق الإدارة.
- كون الموضوع يدخل في مجال التخصص.

5- أهمية الدراسة:

- يمكن تناول أهمية الدراسة من خلال جانبها العلمي والعملية، وهو كما يلي:
- أ- الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة كونها ركزت علي ربط متغيرين هامين اتخاذ القرارات وتنمية الموارد البشرية، كون المتغيرين يساعدان في التطرق والتعرف على العديد من الجوانب الفكرية والمعلوماتية التي تخص موضوع الدراسة، كما أن هذه الدراسة يمكن أن توفر مرجعا علميا للباحثين الآخرين في نفس المجال. كما تساعد الدراسة على محاولة إثراء المعرفة العلمية.

ب-الأهمية العملية:

تتمثل في كونها تعالج موضوعا يدخل ضمن مجال تخصصنا، فدورنا نحن كطلبة ودارسين يتطلب منا ضرورة تسليط الضوء على مثل هذه المواضيع بغية تقديم جملة من التوصيات التي نسعى من خلالها لإفادة الراغبين في دراسة الموضوع مستقبلا.

6- حدود الدراسة:

- **الحد المعرفي:** ينحصر في دراسة اتخاذ القرارات في تنمية الموارد البشرية.
- **الحد المكاني:** المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
- **الحد الزمني:** 3 أشهر.

7- الدراسات السابقة:

تناولت عدة دراسات ومحاولة منا لحل الإشكالية المطروحة تم الإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تصب في موضوع البحث أو جانب واحد منه، ونجد منها:

- **دراسة محمود علي الروسان ومثنى محمد العموش (2013)** بعنوان دور " نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أداء نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والتدريب، التعويضات، تقييم الأداء، إضافة إلى تحري درجة الولاء لدى العاملين في الفنادق الأردنية خمسة نجوم ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ لم تعكس مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بمؤشرات خطة الموارد البشرية بشكلها الكمي والنوعي.

✓ عدم توافر المعلومات بشكل كاف عن الموارد البشرية في سوق العمل.

✓ هناك استعداد لدى العاملين للانتقال إلى فنادق أخرى.

- **دراسة عماد صفوك جلود الرويلييه (2014)** : بعنوان دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية" ، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ تزداد فاعلية أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية كلما كانت تكنولوجيا المعلومات والنظم الحاسوبية المستخدمة واضحة وسهلة الاستخدام.

✓ تتأثر فاعلية الأداء للعاملين بإدارة الموارد البشرية سلبا وإيجابا بشفافية وموضوعية نظام المعلومات بشكل عام ونظام الأجور والحوافز والإجازات بشكل خاص.

• **دراسة سعاد حرب قاسم (2011)** بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

✓ التعرف على الذكاء الاستراتيجي وعناصره وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية لدى المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

✓ التعرف على عملية اتخاذ القرارات ومدى تأثير الذكاء الإستراتيجي على فعاليتها لدى المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ ضعف استجابة المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة للعنصر الشراكة من عناصر الذكاء الاستراتيجي. كما يتضح ضعف العلاقة بين عنصر الشراكة وعملية اتخاذ القرار.

✓ أثبتت الدراسة أن عنصري (الإشراف الدافعية من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثران تأثيراً ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرار.

• **دراسة العيفة وسام وآخرون (2014)** بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية جيل كانت أهداف الدراسة:

✓ التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

✓ التعرف على عملية اتخاذ القرار ومدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعاليتها في مديرية الموارد المائية لولاية جيل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل، وفي المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها.

✓ يعتمد متخذ القرار على عدة أساليب من أجل الوصول إلى أفضل البدائل.

✓ تعطي تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعلومات اللازمة التي يتم معالجتها من خلال نظم معلومات ومن ثم استعمالها من طرف متخذي القرارات.

8- منهج وأدوات الدراسة:

إن المنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي للنظر إلى طبيعة الموضوع إضافة إلى استخدام دراسة حالة لعينة من البنوك بولاية ميلة، وهذا من خلال جمع مختلف البيانات والمعلومات المرتبطة بالموضوع ومحاولة تحليلها ومناقشتها للوصول إلى عدة نتائج وذلك بالاعتماد على الأدوات التالية:

- الزيارات الميدانية، المقابلات الشخصية وموقع المركز الجامعي الإلكتروني.

- استخدام برنامج SPSS24 لتحليل بيانات الدراسة.



9- هيكل الدراسة:

- من اجل معالجة الدراسة تم البحث في ثلاث فصول حيث تناولنا في كل فصل مجموعة من العناصر وكانت على النحو التالي:
- الفصل الأول يتناول الإطار النظري لعملية لاتخاذ القرار حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية عملية اتخاذ القرارات والمبحث الثاني إلى أنواع ونظريات عملية إتخاذ القرار .
 - الفصل الثاني يتمحور حول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لتنمية إدارة الموارد البشرية أما في المبحث الثاني إلى دور عملية إتخاذ القرار في تنمية إدارة الموارد البشرية
 - الفصل الثالث يتمحور حول الدراسة الميدانية لدور اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري لمركز الجامعي ميلة تناولنا في المبحث الأول تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف اما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- لنختتم الدارسة بخاتمة وأهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها.

الفصل الأول:
الإطار النظري
لعملية إتخاذ القرار

تمهيد:

يعد إتخاذ القرارات واحدا من أهم العمليات الإدارية وأكثرها تأثيرا في أنشطة المنظمات، مما جعله نال ولا يزال ينال قسطا وافرا من الدراسات والبحوث، وهذه الأخيرة المدراء المسؤولون عنها بالدرجة الأولى بخلاف العاملين بالمنظمة، فهي نشاطهم الأساسي، بحيث عليهم تحديد الأهداف المراد البلوغ لها، ويقررون كيفية تنفيذ القرارات على المستوى الإداري، مع توافر الرقابة المستمرة لمعرفة استمرارية العملية والوقوف على العراقيل المصادفة بغية علاجها، والعملية تتم وفق خطوات عملية، ومن خلال هذا الفصل سنتناول المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** مدخل نظري لعملية إتخاذ القرار
- **المبحث الثاني:** أنواع ونظريات عملية إتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرار هو أحد الفنون الهامة والتي تلعب دورا بارزا في حياة الأمم والأفراد، فكثير من القرارات التي اتخذت تركت بصمات قوية في تاريخ الحضارة الإنسانية.

المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار

سننتظر في هذا المطلب إلى تعريف عملية إتخاذ القرار وأهم خصائصه:

أولاً-تعريف عملية إتخاذ القرار

هناك العديد من المفاهيم حول عملية اتخاذ القرار تختلف من شخص إلى آخر، والتي سنذكر منها مايلي:

يمكن تعريف القرار بأنه "الفصل أو البث النهائي، أي الثبات على اختيار محدد أو إجراء معين، ويمكن أن يشار هنا إلى ضرورة التفرقة بين القرار في حد ذاته وبين عملية صنع القرار فيمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها عملية البحث عن أحداث معينة وتحديد سماتها المستقبلية، فاتخاذ أو صنع القرارات هو العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار الأخيرة، وما يليها من نتائج، وتعتبر عملية صنع القرار هي الجزء المهم في القرار حيث يأتي اتخاذ القرار كنتيجة نهائية لعملية صنع القرار¹.

من وجهة نظر أخرى يعرف اتخاذ القرار على أنه هو أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، وبدائل الحل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هي اختيار البديل المناسب².

كما تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية الاختيار الفعلي من بين البدائل الممكنة للتصرف³، بمعنى أنه اختيار بديل من بين البدائل وإن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار⁴.

كما أن عملية إتخاذ القرار هي عملية متعددة الخطوات، تنتج أخيرا باختيار حل معين كخطوة أخيرة⁵.

¹ - هيلفا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة دليلك العملي في الإدارة، ترجمة مصطفى إدريس، نهال للتصميم والطباعة، بدون بلد، 1991، ص 04.

² - أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 19.

³ - فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 224.

⁴ - إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 281.

⁵ - خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999، ص 107.

ومنّه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مع التركيز على عملية صنع القرار أكثر لخدمة متخذي القرارات.

ثانيا- خصائص عملية اتخاذ القرار

تتم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- عملية إجرائية رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة وإيجاد البدائل.
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل ولهذا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.¹

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة سواء في حياة العامة أو الخاصة ، و ذلك لأنها تمثل أهم محور في أي عمل إداري أو اقتصادي، لذلك يعتقد بعض الكتاب أنه جوهر كل عملية، وفي حين يعتقد البعض الآخر أنه الركن الأساسي لقيام أي تنظيم كفاء، وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن صنع القرار يعتبر من أهم المقومات الرئيسية للنجاح، لأن مقدار النجاح الذي تحققه المنظمة تتوقف إلى أبعد الحدود على مدى ما يتمتع به من قدرة وكفاءة على صنع اتخاذ القرارات المناسبة، لذا فهو الأداة أو الوسيلة المعبرة عن النجاح أو الفشل في المنظمة.²

ويمكن اختصار أهمية اتخاذ القرار في عدة عناصر، والتي نذكر منها مايلي:

¹ - احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص 292.

² - ديلمي ناصر الدين علي، أثر الإفصاح المحاسبي على ترشيد القرارات الاستثمارية في سوق الأوراق المالية، ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، بدون سنة، ص 133.

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة حيث يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية سواء العادية أو العملية ففي مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات.
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم؟ ومتى القيام به؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة حيث ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المنظمة أو فشلها.
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة وذلك لأن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف المتعددة.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يعتبر اتخاذ القرار أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.
- تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والاستراتيجيات العامة في المنظمة¹.
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة الوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الادارية².

¹ - مراد خلاصي ، إتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص48.

² - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص100

المطلب الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرار

تتطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من الخطوات تشكل مخرجات كل خطوة مدخلات الخطوة التالية وصولاً إلى المخرج النهائي أي القرار الرشيد، ويمكن حصر خطوات اتخاذ القرار في المنظمة على النحو التالي¹:

- تحديد وتعريف المشكلة؛
- تحديد البدائل؛
- تقييم البدائل؛
- اختيار البديل الأمثل؛
- تنفيذ القرار.

- تحديد وتعريف المشكلة:

إن تحديد المشكلة وتعريفها يعتبر من أهم الخطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار، لأن الخطأ في التحديد أو التعريف الحقيقي للمشكلة سيؤثر دون أدنى شك سلامة مخرجات الخطوة أو الخطوات التالية، وبالتالي سيكون القرار في هذه الحالة غير ملائماً للمشكلة الحقيقية.

إن المدخل الرئيسي لهذه الخطوة هو البحث عن المشكلة الأساسية وليس التركيز على ظواهرها إن البحث عن المشكلة يبدأ بالبحث عن المجموعة الأسباب وتحديد أبعادها الحقيقية التي أدت إلى إحداث تغييرات عن المسار المتفق عليه وسببت المشكلة الحقيقية.

بعد تحليل المشكلة الحقيقية يتم تعريفها بدقة ووضوح لأن صياغتها سيساعد على:

✓ التعمق بالمشكلة الأساسية بطريقة موضوعية بعيداً عن المؤثرات الخارجية؛

✓ التركيز على الأسباب الفعلية التي أدت إلى حدوثها.

- تحديد البدائل:

تعتبر هذه الخطوة من أصعب وأدق خطوات عملية اتخاذ القرار، لأنها تعتمد على تفكير متخذ القرار الذي قد لا يكون مدركاً لكافة البدائل وحلول المرتبطة بالحل الخاص بالمشكلة، فالتفكير العادي لا يساعد على خلق البدائل، إنما تتطلب هذه خطوة تفكير ابتكارياً يساعد على توفير مجموعة من البدائل الابتكارية

¹ - كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص165.

لعلاج المشكلة، لأن واقع الأمر يعتبر أن كل بديل في هذه الخطوة هو البديل الأوفر حظا لاختياره كبديل أفضل.

- تقييم البدائل:

تتم في هذه الخطوة تحديد كافة نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة ويعتمد المدير في هذه الخطوة على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل، وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل.

إن المشكلة أولى التي ستواجه المدير في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها أو ارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي على المدير التنبؤ بآثار كل بديل أو التنبؤ بما ستكون عليها آثاره مستقبلا.

أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن بديل السابق آثارا سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

- اختيار البديل الأمثل:

إن مرحلة الموازنة بين نقاط القوة والضعف لكل بديل لا تنطوي فقط على الاحتمالات النجاح فحسب، بل تنطوي أيضا على احتمالات الفشل، لذا لا بد من اتخاذ قرار باختيار البديل الحل. إن متخذ القرار في هذه الحالة لا بد وأن يأخذ في اعتباره كافة الاحتمالات المحيطة بالبديل القرار وأن يوازن بينهما حتى يصل إلى النهاية التفكير في فناعة موضوعية، ذاتية ومنطقية بأن ما توصل إليه هو الأنسب للموقف وللمنظمة. بالإضافة إلى ذلك هناك بعض المعايير يمكن للمدير الاسترشاد بها في اتخاذ قرار الاختيار وهي:

✓ أن يكون قرار مقبولا: بمعنى قبوله من قبل كافة الأطراف المعنية بالمنظمة سواء المنفذين للقرار أو متأثرين به لأن هذا القبول سيشكل إحدى أقوى نقاط القوة التي ستؤخذ في الاعتبار في الخطوة التالية، وعلى عكس ذلك فمقوماته واردة إذا لم يكن مقبولا، لذا على المدير أن يشارك الآخرين في عملية اختيار البديل القرار لضمان تنفيذه.

✓ أن لا يتعارض القرار مع تحقيق الأهداف: ينبغي أن يكون الحل المعتمد قادرا على تحقيق الأهداف المنظمة وكافة أفراد التنظيم.

✓ درجة المخاطرة: في الخطوة التي يتم فيها اختيار البديل على المدير أن لا يأخذ في اعتباره فقط احتمالا للنجاح، فالعملية تستند على الموازنة بين المخاطر المحتملة والمنافع الاقتصادية المتوقعة.

✓ إمكانية تنفيذ القرار: تلعب الإمكانيات المادية والبشرية دوراً أساسياً في اختيار البديل - قرار - دون الآخر، لأنه لا يمكن اختيار البديل لا يملك المدير إمكانيات تنفيذه وبالتالي ينبغي أن يتناسب دون الآخر، لأنه لا يمكن اختيار البديل لا يملك المدير إمكانيات تنفيذه وبالتالي ينبغي أن يتناسب الاختيار مع الإمكانيات التنفيذية المتاحة لضمان نجاح القرار.¹

- تنفيذ القرار: تعني هذه الخطوة بداية الحل الحقيقي للموقف وأسبابه الحقيقية، وتعني أيضاً الحكم على كفاءة التعاطي مع الخطوات السابقة وبالتالي على فعالية القرار نفسه، ولضمان التنفيذ الجيد لابد من التخطيط لكيفية التنفيذ والاستفادة من المعلومات المرتدة للمراحل المختلفة لتنفيذ القرار والتأكد من مسار التنفيذ.

¹ - كمال بربر، مرجع سابق، ص 166-167.

المبحث الثاني: أنواع ونظريات عملية إتخاذ القرار

سننتظر في هذا المبحث إلى أنواع ونظريات عملية إتخاذ القرار فيمايلي:

المطلب الأول: النظريات المفسرة لعملية اتخاذ القرار

هناك ثلاثة مدارس فكرية في عملية اتخاذ القرارات:

أولاً-المدارس الواقعية:

وهي التي تنظر إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة عملية وعلمية في نفس الوقت وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانيات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة.

إن المدرسة الواقعية تركز في اتخاذ القرار على انتهاج طرق علمية دقيقة وتقوم بدراسة البدائل المتاحة أمامها من أجل حل أو محاولة إيجاد البديل والخيار المناسب للمشكلة انطلاقاً من وضعها الحالي الواقعي للمنظمة بطبيعة الحال حسب الظروف والإمكانيات (حسب حجم المنظمة وانفتاحها على البيئات الأخرى).

ثانياً-المدرسة الاستراتيجية:

وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الاستراتيجية العامة التي تنتجها المؤسسة، وعلى ذلك يمكن أن تنصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحيانا بعدم الرشد نظرا لوجود متغيرات استراتيجية تلعب دورا في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار أي موقف في المؤسسة.

أما بخصوص الدراسة الاستراتيجية واتجاهاتها المعتمدة على الشمولية للمواقف حيث تنظر إلى هذه الأخيرة أثناء الاختيار البدائل المتاحة لاتخاذ القرار أخذه بالحسان فلسفة وسياسة المنظمة بصفة عامة فتكون في بعض الأحيان قراراتها غير معقولة لوجود متغيرات استراتيجية.

ثالثاً-المدرسة المختلطة:

وهي تمثل اتجاه توافقي بسائر معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم اتخاذ القرار المناسب، وذلك أيضا في ضوء الإطار العام الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة، وقد يبدو الأمر بسيط ولكن حقيقة الممارسات تؤكد صعوبة.¹

هذا الاتجاه خاصة إذا تعارضت معطيات الواقع والاتجاهات الاستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل بينها وهذا بدوره يؤدي إلى التأخر أو تعديل اتخاذ القرار وكثير من الأمور داخل المؤسسة لا تحتل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما فيها.

وبصرف النظر على الاتجاهات المتعددة بالنسبة لاتخاذ القرارات لا بد من إجماع على عدة متطلبات لا بد من توافر لضمان الوصول إلى قرار سليم ومناسب.²

أحيانا يقع المدراء في أخطاء بشأن القرار المتخذ من طرقهم فقد يعود إلى فلسفة ذاتهم بمعنى هناك من تبني المدرسة من المدرستين إما الواقعية أو الاستراتيجية فيحدث ثغرات لأن كلا منهما لها نقاط قوة وبالمقابل نواقص، لكن المدير الحذق ينتهج المدرسة المختلطة حسب نوعية القرارات أو المشكلة فخير الأمور أوسطها، فلا يكون هناك قرار لنظرية معينة حتى تنتج في الأخير قرارات صائبة.

المطلب الثاني: أنواع عملية اتخاذ القرار

تتعدد تصنيفات وتقسيمات القرار، حسب نوع المعيار المعتمد كأساس للتقسيم، نذكر من بين أهم هذه التقسيمات الآتي:

أولا-القرارات وفقاً لوظائف المؤسسة:

أي أنها مرتبطة بوظائف المؤسسة كما هو واضح من تسميتها، فيمكن أن نجد:

- 1- **القرارات متعلقة بالإنتاج:** وهي القرارات المرتبطة بحجم الإنتاج، حجم المصنع، موقع المصنع، التصميم والترتيب الداخلي للمصنع، طرق ووسائل الإنتاج....الخ؛
- 2- **قرارات تتعلق بالمبيعات:** وتشمل كل ما هو مرتبط بالحصة السوقية موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات العلامات التجارية المستخدمة منافذ التوزيع، بحوث التسويق المتبعة... الخ؛
- 3- **قرارات تتعلق بالتمويل:** القرارات المتعلقة بالهيكل التمويلي، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل الاندماج، التصفية....الخ؛
- 4- **قرارات تتعلق بالموارد البشرية:** تشمل القرارات المتضمنة مصادر الحصول على القوة العاملة، أساليب الاختيار والتعيين سياسات التدريب والتكوين تحليل العمل وتصميمه، طرق الترقية.... الخ.¹

¹ - أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية - الأسس النظرية والممارسات العامة - المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 194-195.

² - المرجع نفسه، ص 195.

ثانياً-القرارات وفقاً لأهميتها:

نميز فيها ما يلي:

1- **القرارات الاستراتيجية:** تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، وهي تعتبر ركيزة الإدارة الاستراتيجية، وأداة الإدارة العليا في تحديد الأهداف طويلة الأجل، وكذا في رسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمنظمة؛ كموقعها وهيكلها، خطوط الإنتاج فيها إلى جانب تحديد سياسات التوزيع وإمكانيات التوسع والاندماج وغيرها؛ فهي تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع، والتغيير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إتباع الإستراتيجية المختارة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.²

2- **القرارات التكتيكية:** تتمثل في القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمة لتنفيذ القرارات الإستراتيجية، من خلال تجزئة الخطة إلى مجموعة برامج أو سياسات قابلة للتطبيق واتخاذ القرارات بشأنها؛ وهي تكون أكثر تفصيلاً من القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنها تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً، مقارنة بالقرارات الإستراتيجية، وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة الوسطى.³

3- **القرارات التشغيلية:** على الرغم من أن بعض القرارات التكتيكية يكون قابلاً للتطبيق المباشر، إلا أن غالبيتها تحتاج إلى التبسيط لذا فهي تحتاج إلى ترجمتها إلى قرارات تشغيلية روتينية، تتعامل مع الواقع اليومي للمنظمة والعاملين فيها، فهي قرارات تتخذها الإدارة التنفيذية، وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الروتيني في المنظمة.⁴

ثالثاً-القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

وقسمت القرارات إلى نوعين، هما:

1- **القرارات المبرمجة:** هي قرارات متكررة، والمخاطرة فيها تكون منخفضة، ولها أساليب وطرق وإجراءات تعامل محددة مسبقاً، وبالتالي يمكن تفويضها، لأنها تنسم بالروتينية والتكرار؛

2- **القرارات غير المبرمجة:** هي قرارات غير متكررة وربما جديدة، لذا تكون المخاطرة فيها عالية، ويظهر هذا النوع من القرارات في الظروف الاستثنائية، وغالباً ما تتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا.⁵

رابعاً-القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

¹ - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 161 - 163

² - اسماعيل مناصرة، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف السبئية، الجزائر، 2004، ص 8

³ - هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 138

⁴ - مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 56

⁵ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 202.

وتتفرع إلى ثلاث أنواع:

- 1- **القرارات في ظروف التأكد:** تتسم بدرجة عالية من التأكد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها، إذ لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول، فهذا النوع من القرارات يعتمد وبشكل كبير على الموثوقية العالية بالمعلومات؛
- 2- **القرارات في ظل المخاطرة:** تتمثل بتحديد احتمالات حصول كل الحالات أو البدائل، في ضوء تحقيق النتائج المتوقعة لكل بديل، وهذا النوع هو الأكثر انتشاراً، حيث تكون البدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها؛
- 3- **القرارات في ظروف عدم التأكد:** تمثل القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها وفقاً للبدائل المتاحة، أو أنها أقل تحديداً ووضوحاً منها في حالة المخاطرة، إذ أن حالات عدم الاستقرار التي تتخذ فيها القرارات كبيرة، لذا غالباً ما يتم استخدام الخبرة المتراكمة لدى متخذ القرار، أو الاستعانة بالآراء والمقترحات الجماعية والخبرات المتاحة لدى أفراد المنظمة، أو حتى الاستعانة بآراء الخبراء أو بنوك وقواعد المعلومات.¹

خامساً- القرارات وفقاً للنمط القيادي وتصنف في مجموعتين:

- 1- **القرارات الأوتوقراطية أو الفردية:** وهي قرارات تصدر عن فرد واحد، باعتباره مركزاً لاتخاذ القرارات فلا يعبر كبير الاهتمام لآراء غيره من المرؤوسين.²
- 2- **القرارات الديمقراطية أو الجماعية:** وهي قرارات لا تصدر إلا بعد أن يناقش متخذ القرار الأمور محل القرار، مع ذوي العلاقة بها، وتتم من خلال الترغيب وليس التخويف، والمشاركة وليس احتكار سلطة اتخاذ القرار، فهذا النوع من القرارات يعتمد أساساً على إشراك المرؤوسين في القرار.³

المطلب الثالث: معوقات عملية إتخاذ القرار

تواجه عملية اتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات التي من أهمها ما يلي:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقتها.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار.
- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.
- نقص المعلومات أو عدم دقتها أو عدم صحتها؛⁴

¹ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة ودار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص167.

² - سامر بطرس جلدی، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص من 149-150.

³ - محمد قاسم الفريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط05، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص205-206.

⁴ - محمد أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة- وظائف الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص87.

- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة للحلول الممكنة.
- أن الفرد محدود في اتخاذه للقرارات بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجة عن إرادته.
- أن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية.
- أن الفرد محدود في اتخاذه للقرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانت هذه المعلومات عامة أو معلومات خاصة أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي.
- إن عنصر الوقت غالبا ما ضغطا على متخذ القرار.
- إن متخذ القرار محدود بقدرته على:
- ✓ التمييز بين الحقيقة وبين القيمة.
- ✓ التفكير بطريقة منطقية.
- ✓ التفكير بطريقة إبتكارية.¹

¹- وفقى حامد أبو علي، التممية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات و الاتجاهات المعاصرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2014، ص ص 177-178.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى إن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانوني وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار .

كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات عملية تنتقل من مرحلة الأخرى وصولاً لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متخذ القرار وهي عملية إلى جمع المعلومات ودراستها وتحليلها لمعرفة أفضلها، ومن هنا تبقت عملية اتخاذ القرار عملية صعبة ومعقدة ويجب على المدير متخذ القرار أن يكون على مستوى عالي من الفهم.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لتنمية

الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم أجزاء الإدارة في تركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر من أهم العناصر الإنتاجية، والأكثر تأثيراً فيها لذلك أصبح لإدارة الموارد البشرية دور حيوي في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير في حجم المنظمات وتنوع أنشطتها، مما يستلزم بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والموافقة لاحتياجات ومتطلبات العمل، وسنحاول من خلال هذا الفصل لتنمية إدارة الموارد البشرية إلى الإلمام ببعض المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية والتي جاءت حسب المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: دور عملية اتخاذ القرار في تنمية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية إدارة الموارد البشرية

إن قيام أي مؤسسة يتطلب موارد بشرية يتم إدارتها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، ولهذا سنستعرض من خلال هذا المبحث إلى تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ووظائفها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية سنتطرق أولاً إلى تعريف الموارد البشرية:

أولاً-تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية بأنها: "عنصر هام من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم العمليات الإنتاجية والتسويق والتحويل بدونه يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاج في مختلف المنشآت، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة"¹. حيث نلاحظ أن المورد البشري من أهم العناصر المنتجة في المنظمة والتي تسعى لتحقيق أهدافها المنشودة.

وتعرف أيضاً: " بأنها مجموعات لأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتنقسم إلى خمس مجموعات هي²:

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- الموارد المشاركة.
- الاتحادات العمالية".

حيث يمكن القول أن الموارد البشرية تنقسم إلى مجموعات كل منها يقوم بدور محدد حسب موقعه في المؤسسة فقد يكون مشرفاً وقد يكون عاملاً.

يمكن القول بأن الموارد البشرية هي: تلك الجموع من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في الأداء بشكل جيد ومتميز وذلك بتكامل بين الرغبة والقدرة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً - تعريف إدارة الموارد البشرية:

¹ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 216.

² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 ص 17.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي: مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر¹.

كما تعرف بأنها: "إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"².

وعرفت أيضاً: "أنها" الجهود التي تستهدف تحقيق التفاعل بين العاملين وصولاً إلى الأهداف"³. نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تتمثل في مجموعات مجهودات وعمليات على الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

وإدارة الموارد البشرية: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"⁴.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية الوسيلة التي من خلالها توجه الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة عن طريق حسن اختيارها لهذه الموارد وتطويرها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي: عملية إدارية يدور اهتمامها حول الموارد البشرية، دورها الرئيسي هو تنظيم وتسيير وتوجيه ومراقبة العلاقة الموجودة بين المنظمة والعاملين بها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

سننظر في هذا المطلب إلى أهمية إدارة الموارد البشرية وأهم أهدافها:

أولاً- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز¹.

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص 17.

² - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 14.

³ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 26.

⁴ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، جامعة الاسكندرية، مصر، 2004، ص 02.

إذ أن إدارة الموارد البشرية تحدد العمليات الأساسية للتعامل مع كل موارد المنظمة: الموارد المالية والمادية والمعلومات وخاصة الموارد البشرية من أجل تحقيق مخرجات المنظمة وأهدافها².

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال جذب واستقطاب العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج وتدريبه وتحفيزه³.

بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد قامت بتبني مدخلين للموارد البشرية، والتي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية واتساع حاجات الأفراد أي الدمج والتوحيد بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة بدلا من اعتبارهما متناقضتين⁴.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط بل التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب⁵.

من خلال ما سبق تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال اهتمامها بأهم العناصر المساهمة في تحصيل الكفاءة الإنتاجية ألا وهي الجودة.

ثانياً-أهداف إدارة الموارد البشرية:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

* تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين⁶.

بالإضافة إلى الأهداف التالية:⁷

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.

¹- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2007، ص 14.

²- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

³- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 23.

⁴- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

⁵- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 74.

⁶- أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للنشر والتوزيع، البحرين، 2009، ص 13.

⁷- فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 13.

- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظفي.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة.

من خلال الأهداف السالفة الذكر نستنتج أن:

هدف إدارة الموارد البشرية هو التأثير الإيجابي في الموارد البشرية وتوجيههم ومراقبتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة قدرة الموارد البشرية ورغبتهم في الوقت ذاته أي تحقيق معادلة الأداء الجيد.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية ووظائفها

سنحاول في هذا المطلب التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها:

أولاً- دور إدارة الموارد البشرية

1- اجتذاب الموارد البشرية:

من بين الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية هو الاستقطاب، بمعنى العملية التي يمكن بها جذب موظفي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع والمكثف كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة وبصفة عامة تبدأ مرحلة الاستقطاب وإجراءات الاختيار والتعيين بعد تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، وتقضي عملية الاستقطاب البحث عن مصادر القوى العاملة والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية¹.

1-1- الاستقطاب من داخل المؤسسة:

تتم عملية الاستقطاب من داخل المؤسسة إذا توافرت بها الكفاءات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويفضل معظم المتخصصين في إدارة الموارد البشرية هذه العملية لتحقيق جملة من الأهداف هي:

- جذب الموظفين يكون أسهل، إذ أن فرض التطوير الشخصي وإمكانية الترقية تكون أفضل؛
- المعرفة المسبقة لدى إدارات المؤسسات بقدرات ومهارات الشخص بالإضافة إلى معرفته لثقافة

ولسياسات المؤسسة؛

- زيادة الرضا الوظيفي للموظفين؛

- الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لدى المؤسسة.

وهناك طريقتين لاستقطاب الموظفين من داخل المؤسسة:

¹ - محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر، القاهرة، مصر، ص 43.

الطريقة الأولى: طريقة الإعلان الداخلي والثانية: هي تقديم معلومات عن شاغلي الوظائف ومستوى أدائهم، والذين تتوافر فيهم شروط الترقية من كافة الإدارات بناء على توصيات من رؤسائهم ثم تقوم لجنة خاصة مشكلة بغرض اختيار أفضلهم للترقية، وذلك طبقاً للمعلومات التي قدمها رؤسائهم ومقارنتها بالمعايير التي تم وضعها لشغل الوظائف العليا في المؤسسة.

1-2- الاستقطاب من خارج المؤسسة:

هي عملية البحث عن أشخاص المنظمة (أسواق العمل الخارجية)، والذين لديهم المهارات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الحالية، وتشمل هذه المصادر على الآتي:

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين؛
- مراكز العمل والتكوين والتأهيل والتي تشرف عليها الدولة أو المراكز المتخصصة؛
- الجامعات والكليات؛
- توصيات العاملين في المؤسسة.

تمر عملية الاستقطاب بأربع مراحل رئيسية:

أ- تخطيط الاستقطاب:

تتطلب تحويل الوظائف الخالية والوصف الوظيفي لها، إلى أهداف تحدد أعداداً ونوعية المتقدمين لشغل الوظائف حتى يمكن البحث عنهم، وكلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الخالية، ويتوقف عدد الأشخاص المراد استقطابهم على نوعية الوظيفة وسياسة المؤسسة في التعيين وكذلك تكاليف عملية الاستقطاب، أما من ناحية النوعية فيتوقف ذلك على احتياجات ومتطلبات الوظيفة (معارف، مهارات، قدرات...) فتحدد متطلبات الوظيفة مسبقاً يساعد على جذب الأشخاص الذين يتمتعون بهذه المتطلبات.

ب- تحديد إستراتيجية البحث:

وذلك من حيث أماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل الوظائف، ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها. وهناك عدة طرق للحصول على المتقدمين من خارج المؤسسة نذكر منها:

- طلبات التوظيف وهي من المصادر الرئيسية لعدد المتقدمين لشغل الوظيفة الخالية حيث يقوم المتقدم بتعبئة النموذج الخاص بطلب التعيين ثم إرساله إلى المؤسسة مرفقاً بالسيرة الذاتية للمعني؛
- توصيات الخبراء والموظفين، وهم المتقدمين لشغل الوظيفة كتوصية من أحد الخبراء أو عن طريق لموظفين الحاليين بالمؤسسة؛
- الاستقطاب من الجامعات (عن طريق زيارة المؤسسة للكليات والجامعات)؛

- الإعلانات عن طريق الصحف وغيرها؛
- وكالات التوظيف حيث يقوم الشخص المسؤول عن إدارة الموارد البشرية بالاتصال مع هذه الوكالات للبحث عن الأشخاص موظفي الوظائف الذين لديهم المؤهلات والخبرات المطلوبة؛
- عن طريق الانترنت.

ج- البحث والتصفية:

بعد استخدام طرق الاستقطاب المذكورة أنفا والتي ينتج عنها مجموعة من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمؤسسة تأتي عملية تصفية هؤلاء المترشحين، وتهدف هذه العملية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة من المراحل الأولى، مع التدقيق في هذه العملية حتى لا يتم خسارة أشخاص لديهم الكفاءة المطلوبة. بعد أن تتم عملية التصفية واختيار الأشخاص المرشحين بصفة مبدئية يتم الاتصال بهم لاستكمال إجراءات التعيين، ويتم إرسال خطابات واعتذار للذين لم يتم انتقائهم.

د - التقييم والمراقبة:

تتم هذه المرحلة لمعرفة مدى أهمية عملية الاستقطاب وجدواها وتكلفتها، مقارنة بالفوائد التي ستعود على المؤسسة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم وكذلك معرفة أي الطرق أكثر منفعة من غيرها¹.
يمثل الاختيار الخطوة السابقة لعملية الاستقطاب، وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار التعيين، ويعتبر الاختيار الصحيح لشغل الوظائف من أهم واجبات إدارة الموارد البشرية وذلك لضمان شغل الوظائف بالعناصر القادرة على أداء مهامها ومسؤولياتها على النحو الصحيح، وإذا تمت الموافقة على الموظفي تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ إجراءات التعيين وإبلاغ الموظفي، وإذا تمت عملية التعيينات بشكل علمي وتقني صحيح فذلك سيعود حتما بالفائدة على المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي حالة ما إذا تمت بصفة عشوائية فستكون عبئا على المؤسسة.

2- تنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين:

وظيفة التكوين والتنمية الإدارية للعاملين في المؤسسة هي إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية وتعتبر هذه الوظيفة مكملية لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم².

¹ - محمد بسيوني البرادعي، المرجع السابق، ص ص 43-44.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 211.

ويهدف التكوين إلى تحسين الأداء، اكتساب المهارات، المساعدة في حل المشاكل وإعداد الأفراد للترقيات¹.

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير، كما لا يمكن اعتبار منافع التكوين أشياء مسلم بها، فبعض الأشخاص يعتبرون التكوين تضيقاً للوقت وإبعادهم عن النشاطات الأكثر أهمية، وتتمثل أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:²

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
- يساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي؛
- يزيد من فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنئة حوادث العمل، وهذا بفضل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف المتكويين، كما تهدف البرامج التكوينية أيضاً إلى تحقيق وضمان استقرار المؤسسات الاقتصادية لأن العناصر البشرية بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة³. إن التكوين يؤدي إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والتي قد تمثل تهديدات حقيقية على المؤسسة، وتعتمد عملية نجاح التكوين على مدى التكوين الجيد قبل وأثناء أو بعد أن يأخذ التكوين الفعلي، ويجب أن ننظر لهذه العملية كعملية تتكون من عدة أوجه ومتناسكة وتكمل بعضها البعض، وهي تتكون من ثلاث مراحل: تحديد الاحتياجات ووضع الأهداف، مرحلة التصميم ومرحلة تقييم فاعلية البرامج وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

2-1- مرحلة تحديد الاحتياجات:

في إطار تخطيط الاحتياجات التكوينية للمؤسسة، فإن الاحتياجات التكوينية لا تخرج عن ثلاث مستويات⁴:

¹ - محمد بسيوني البرادعي، المرجع السابق، ص 47.

² - نظمي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000، ص 51.

³ - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008، ص 13.

⁴ - مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2005، ص 136.

أ- تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة:

لما كانت استراتيجيات التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل للأهداف والخطط والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة والإستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل، الغياب والتأخر ودوران العمل ومؤشر الحوادث والمناخ التنظيمي وهكذا... حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات وموقع التكوين.

ب- تحليل العمليات أو الوظائف:

يساعد تحليل العمل في تحديد معايير العمل والحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظفي عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين.

ج- تحليل الفرد:

تتصب عملية التحليل هنا على الموظفي وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بدراسة قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي، ويمكن استعمال عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة والاستبيان والملاحظة وتقارير العمل والاختبارات المختلفة. قبل أن تبدأ عملية التكوين يتوجب وضع وتحديد الأهداف التكوينية، ولابد أن تكون مكتوبة مع وضع المعايير الخاصة بقياس فاعلية التكوين، وبغض النظر عن عدد هذه المعايير فإنه يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف وإستراتيجيات المؤسسة. وعليه فإن التكوين يساهم في تصحيح القرارات المستقبلية مع إمكانية القياس كمّاً ونوعاً من حيث الوقت والتكلفة والجودة¹.

2-2- مرحلة التكوين:

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب:

أ- تصميم برنامج التكوين:

¹– William P. Anthony and All, Human Resources Management : A Strategic Approach New York, Dryden press, 1999, p: 341.

تعني تحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء البرامج وتتابعها وتوقيعها، والأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج.

ب- إدارة البرنامج:

يقصد بها مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فإن على إدارة البرنامج مراعاة بعض الأمور من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج.

• بالنسبة للمتكوينين:

التأكد من وصول دعوات الاشتراك إليهم ووجود قائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، استقبال وتهيئة أماكن الإقامة لهم وإن تطلب الأمر تأمين وصولهم إلى أماكن التكوين وعودتهم في أوقات محددة.

• بالنسبة للمكونين:

للتأكد من سلامة الإتصال بين المكون والجهة المنظمة للبرنامج، وتهيئة وصول المكون إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة، الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة، دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب، التأكد من انعقاد البرنامج في الوقت المحدد مع شرح أهداف البرنامج للمشاركين.

• تحديد الطرق المستخدمة في التكوين:

بعد معرفة من سيلتحق بالبرنامج وتهيئة الاحتياجات يبقى بعد ذلك تحديد طرق التكوين التي تستخدم.

2-3- مرحلة تقويم ومتابعة فاعلية التكوين:

التكوين كأى وظيفة من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية تحتاج إلى تقويمها لغرض تحديد مدى فاعلية التكوين، إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التكوين ومن يحتاج إليه، بل تمتد لتتبع أساليب هذه العملية، وقد تتعدد طرق التكوين بتعدد الأهداف المتوخاة من التكوين نفسه فقد يكون لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع وقد يمتد لأشهر. وقد يتطلب الأمر اعتبار التكوين مستمرا أو مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه، ويمكن تصنيف طرق التكوين إلى مجموعتين هما:

أ- التكوين في موقع العمل:

هو من أقدم أساليب التكوين وأكثرها انتشارا حتى يومنا هذا لاسيما في المجال الصناعي وسبب ذلك أن الصناعة يمكن تعلمها بسهولة وفي فترة قصيرة، ومن ميزات هذا الأسلوب أن

مسؤولية التكوين تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التكوين كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برنامج التدريب¹.

ب- التكوين خارج العمل:

تلجأ المؤسسة إلى إرسال موظفيها للتكوين في أماكن بعيدة عن موقع عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كوادر المؤسسة، إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التكويني الكفاء لديها. ومن مزايا هذا الأسلوب أن التكوين لا يترتب عليه أي تعطيل للعملية الإنتاجية، ولكن يعاب عليه أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان².

ومن أشكال التكوين خارج موقع العمل ما يتبع في تكوين وتنمية المديرين وتهيئتهم للقيام بأعمال ومواقف مستقبلية، وبالإمكان تحقيق هذا النوع من التكوين عن طريق المحاضرات الندوات، المؤتمرات ودراسة الحالة، وتمثيل الدوريات والمباريات الإدارية والوسائل السمعية البصرية³.

3- الحفاظ على الموارد البشرية:

لقد بات الشغل الشاغل لمختلف الإدارات والمؤسسات يدور حول إيجاد الطرق الكفيلة للحصول على الأداء المطلوب وتحسين مستواه بصورة مستمرة، ولعل أهم هذه الاستراتيجيات والمعروفة هي استراتيجية التحفيز، إن وجود مؤسسات داعمة للنجاح هو شرط ليس من السهل تحقيقه، وعلى الرغم من ذلك فإننا نجد من حولنا بعض المؤسسات داعمة لنجاح إدارة الموارد البشرية لديها، وهذا الدعم يتحقق عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة ومواكبة للنجاح.

ومن هنا نركز على حصر المناقشة بعاملين هامين فرضا تحديات على قيادة المؤسسة وهما:⁴

- الحاجة إلى تحسين محيطات العمل؛

- تحول في نظرة الأفراد إلى العمل ومن ثم إلى علاقات العمل.

¹ مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص ص 142-143.

² عبد الباري دره، تقييم البرامج التدريبية، المجلة العربية للإدارة، العدد (1، 2)، جوان 1985، ص 58.

³ مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 149.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 67.

بالنسبة للعامل الأول فقد تطرق إليه بالتفصيل العديد من الباحثين، وربطوه بتحسين الأداء وبتحسين حياة الأفراد، وأبرز الدلائل على ذلك قوانين العمل وتقنيات تحسين ظروف العمل ومنها على سبيل المثال ما يعرف بـ «تقنية نوعية حياة العمل» حيث يعطي الأفراد حق المشاركة في قرارات تحسين ظروف العمل. بالنسبة للعامل الثاني، حيث أننا نترك عصر الصناعة ندخل عصر المعلوماتية فلم يعد العمل يشغل مركز الصدارة في حياة الناس خاصة عند المديرين والأشخاص صغار السن هؤلاء الأفراد والمديرين مخلصين للعمل وطموحين للوصول إلى المراكز ولجني المزيد من المال، ولكنهم على استعداد للتخلي عن هوايات أخرى من أجل العمل، إذ هم يتوقعون لإيجاد التوازن في حياتهم بين نشاطات العمل ونشاطات أخرى، فالتحدي الذي تواجهه المؤسسات هو أن تحول هذا الطموح إلى حوافز، وهنا برزت حاجة الأفراد إلى التسلية والترفيه كأبرز الحاجات في مطلع السبعينيات، ثم اتبعتها حاجة الأفراد إلى الظهور بين المجموعات وغبطتهم بالعمل مع الأشخاص المرحين الذين يرتاحون إليهم ويفضلون العمل معهم.

3-1- أنواع الحوافز:

من بين الحوافز المهمة نذكر التعويضات والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ- التعويضات المباشرة:

هي الأجور والمرتبات والمكافآت.

ب- التعويضات غير المباشرة:

هي المنافع والامتيازات والمزايا التي تقدمها المؤسسة الموظفية للعامل، مثل الإنجازات العلاج الطبي، المصاريف، رحلات الحج... إلخ.

تعتبر التعويضات من وجهة نظر المؤسسة مؤثرا قويا للتشجيع والتحفيز حتى يمكن الحصول على الأداء والسلوك العالي، والإنتاجية بالنسبة للعامل فهي عوائد مادية ومعنوية لقيامه بالعمل المطلوب، والمهمة الصعبة التي تواجه أي مؤسسة، هي طريقة توزيع هذه العوائد للحصول على أشخاص محفزين للعمل لديها، ويؤدون عملهم بفاعلية ولديهم الرضا الوظيفي اللازم، والوصول إلى ذلك ليس بالأمر السهل خصوصا إذا ما كانت المؤسسة تتوخى العدالة في توزيع هذه التعويضات. ونقصد بالعدالة في توزيع التعويضات أن يقوم معظم العاملين بمقارنة التعويضات المقدمة لهم بطريقتين: الطريقة الأولى تكون من خلال مقارنة عوائد الوظيفة المقدمة من المؤسسة بالعوائد التي تقدمها المؤسسات الأخرى وتعرف هذه الطريقة بالمقارنة الخارجية. أما الطريقة الثانية وهي المقارنة الداخلية، حيث يتم مقارنة الوظيفة من حيث المهارات والمؤهلات

والعمل المطلوب لها بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة، ويتم مقارنة عوائد الوظيفة بعوائد الوظائف المماثلة داخل المؤسسة، وقياس عدالة التوزيع في المؤسسة¹.

وفي الأخير نخلص إلى فكرة مفادها أن فريق العمل المنظم والمحفز هو الذي ينفذ الأهداف من خلال متابعة تنفيذ الخطط المقررة لها، إذ أن بناء فريق العمل الكفاء ذي القدرات العالية لتنفيذ أهداف واستراتيجيات المؤسسة هو الذي يؤدي إلى الأداء الناجح وبدونه يجف حبر الأهداف والخطط الموضوعة للتنفيذ، أضف إلى ذلك أن فريق العمل البناء والأداء الجيد لا يمكن الفصل بينهما.

4- دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية:

لإدارة الأفراد دور مهم في التأثير على مستوى كفاءة أداء العاملين بالمنظمة ولكن هناك أسباب تكمن وراء تدهور إنتاجية العاملين تسبب في أن لا يكون الأداء في كثير من الأحيان بالمستوى المطلوب، وقد يفسر البعض ذلك بغياب الدافعية أو انخفاض مستوى الرضا عن العمل أو سوء اختيار الأفراد أو عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وبعض تلك الأسباب لسوء الحظ ليس هناك ما يؤكد بالدليل القاطع من وجود علاقة مباشرة بينها وبين الأداء، ولقد دفع ذلك العديد من الباحثين أمثال "Ferdinand F. Fournies" لمحاولة البحث عن الأسباب العملية والواقعية التي يمكن اعتبارها مسؤولة عن تدهور مستوى العاملين، والتي يمكن إجمالها فيما يأتي²:

- 1- عدم معرفة الفرد لما هو مطلوب منه على وجه التحديد.
- 2- عدم معرفة الفرد للطريقة المناسبة لإنجاز ما هو مطلوب منه.
- 3- عدم وعي الأفراد بمدى أهمية ما يقومون به من أعمال سواء لأنفسهم أو بالنسبة للمنظمة.
- 4- شكوكهم في سلامة الطريقة أو الأسلوب الذي حددته الإدارة لإنجاز العمل.
- 5- ميل العاملين إلى تفضيل تطبيق أساليبهم وطرقهم على الطريقة المحددة من قبل الإدارة.
- 6- اختلاف ترتيب أولويات العمل من وجهة نظر العاملين بالمقارنة مع أولويات العمل من وجهة نظر الإدارة.

- 7- اعتقاد العاملين بأنهم لم يقصروا في إنجاز ما هو مطلوب منهم.
- 8- أن مناخ العمل في المنظمة قد لا يوفر التحفيز الإيجابي المناسب للأداء، بل قد يتضمن بعض النواحي العقاب على التفوق والأداء المتميز.

¹ - محمد بسيوني البرادعي، المرجع السابق، ص 53.

² - رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد، دار الهاني للطباعة، المنصورة، مصر، 1993، ص 26.

- 9- عدم وجود عقاب رادع للإهمال بل قد يتضمن ظروف العمل بعض نواحي الإثابة عليه.
- 10- وجود بعض المعوقات التنظيمية التي تخرج عن نطاق السيطرة.
- 11- وجود بعض القيود الشخصية التي تمنع الأفراد من القيام بالعمل على الوجه المطلوب.
- 12- المشاكل الإنسانية.

ودور الإدارة هو تجنب أسباب تدهور مستوى الأداء، ونجد أن بعض أسباب انخفاض مستوى أداء العاملين يحتاج تدخل الإدارة قبل بدء العمل، في حين أن البعض الآخر يكون التدخل فيه مطلوباً بعد بدء العمل بمعنى أن المهم هو التصدي لتلك العوامل في الوقت المناسب قبل أن تحدث تأثيرها وتصبح مسببات واقعية لانخفاض مستوى أداء العاملين.

تركز إدارة الموارد البشرية اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وتتمثل فيما يلي:¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد الموارد المحتاج إليها بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
- **تحليل وتوصيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة.
- **وضع نظام الأجور والحوافز:** يتم تصميم أجور متعلقة بكل مستوى وظيفي معين إضافة إلى تمديد الحوافز المادية والمعنوية.
- إضافة إلى هذه الأنشطة تمارس أيضاً إدارة الموارد البشرية الأنشطة التالية:²
- **التدريب:** من أجل رفع كفاءة ومهارة وقدرات العاملين.
- **تقييم أداء العاملين:** من خلال وضع مقاييس وضوابط فاعلة لقياس الأداء بغرض تحديد اتجاهات التطوير والتقدم في أداء واجباتهم.
- **التخطيط لحركة الوظائف:** ويراد بها خطة لحركة الوظائف التي تشمل النقل، التدريب وغيرها.

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص 31.

² - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 27.

- تنظيم العلاقة مع النقابات العمالية: حيث تهتم بفض النزاعات بين العمال واستقبال الشكاوى للسيطرة عليها.

- ضمان أمن وسلامة العاملين: وتشمل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

- جدولة ساعات العمل: تحديد عدد ساعات العمل وساعات الراحة والعطل.

يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على كيفية استعمال المؤسسات للوظائف المذكورة سابقا فالتخطيط السليم مثلا يؤمن للمؤسسات تحديد حجم الموارد البشرية اللازمة ووضع الاستراتيجيات الكفيلة للاستفادة منها، وتوصيف الوظائف بدوره يكمل وظيفة التخطيط، أما وظيفة التحفيز فتساعد على بدورها على تامين العلاقة بين الأفراد العاملين ومؤسساتهم.

أما باقي الأنشطة من تدريب وتقييم العاملين وضمان الأمن والسلامة المهنية فهي بدورها تساعد على إنتاج قوة عاملة منتجة تسعى إلى تحقيق الجودة المطلوبة والكفاية الإنتاجية وإن سوء استعمال إدارة الموارد البشرية لوظائفها يعطل مسيرتها.

المبحث الثاني: دور عملية إتخاذ القرار في تنمية إدارة الموارد البشرية

إن عملية صنع القرار في المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبر عن حقيقة القدرات البدنية والمعنوية للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين، وإمكانية مساهمتهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، دون أن ننسى الجانب المعنوي الذي يُحسنه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم، نتيجة إحساسهم بأن لهم دوراً وأهمية في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يجعلهم ينفذون هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيما بعد.

المطلب الأول: إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار

يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً، والموارد البشرية أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وإقحام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار، يؤدي إلى إنشاء بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وهذا لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيف، والاستجابة لمتطلبات القرارات الاستراتيجية المتخذة في المؤسسة، وإنما تشارك أيضاً في إعداد هذه القرارات مساهمتها فيما يلي:

أولاً-قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي:

يمثل الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، لما له من أهمية " خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع، والتغيرات الطارئة على بيئة الأعمال، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي سامة في مجال الموارد البشرية، فهي بمثابة استخبارات المؤسسة¹، إلى جانب إدارتي المالية، والتسويق، كل في تخصصه.

لذا فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم معلومات أساسية في مرحلة صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية الأمر الذي يزيد من قيمة إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة الحساسة من التخطيط الاستراتيجي، باعتبارها مصدراً هاماً للمعلومات. فمن خلال المعلومات التي تؤمنها إدارة الموارد البشرية عن منافسي المؤسسة، يمكن على ضوءها تنمية البدائل للقرارات الاستراتيجية اللازمة لمواجهةهم بفعالية أكثر.

¹ - رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2002، ص57

ثانيا -تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تقييم الجدوى من تطبيق القرارات الاستراتيجية السابقة للمؤسسة، حيث تقدم نتائج هذا التقييم في شكل معلومات جاهزة، تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد القرارات الاستراتيجية اللاحقة للمؤسسة.

وبما أن جوهر الاستراتيجية " ينصب على تخصيص الموارد بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، فإن الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصصة لها، كما يؤدي لانخفاض معنويات الأفراد العاملين بها، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدة هذا الشعور، لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تم حرمانها من الموارد، فغالباً ما تكون العمالات التي لم تتلق ما خصص لها من موارد، هامة لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير.

ويأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظراً لكون بحالات الأعمال، التي تمثل فرصة للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، تتطلب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها، وبما أن تأمين موارد جديدة سيحتاج لإمكانات مالية قد لا تتوفر لديها حالياً، تقوم باللجوء إلى إعادة تخصيص الموارد في العمالات التي لا تمثل نقطة قوة للمؤسسة. وعلى إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوب للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات، التي لا تزال ذات أهمية لتنفيذ القرارات الاستراتيجية، والتفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقق ميزة تنافسية، أو في طريقة أخرى تخفض النفقات التي تتجر عن تعطيل هذه الموارد البشرية.

ثالثا-التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد:

الإدارة الموارد البشرية دور هام في الفترة الزمنية المتاحة، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها، فكلما كانت هذه الفترة الزمنية أطول، كلما سمح هذا بوجود¹ بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية.

هذا لابد أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي² إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقتة، إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية، فهذه الموارد البشرية المؤقتة تجعل القرارات الاستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ، ويكون للمؤسسة خيارات متعددة قبل أن تصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف.

ويعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنه تكلفة متغيرة، إلى حين الوصول إلى التخصيص الكامل للموارد في المجالات المعنية بذلك.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص93.

² - رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2002، ص173

المطلب الثاني: إعداد نظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية تركيبة من الأفراد، والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتحليل و تقييم، ثم توزيع معلومات دقيقة و سريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلق هذه المعلومات بكل مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. و يطبق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، و البرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على معلومات صحيحة¹ و دقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصادقية التخطيط تتوقف على مدى فهم الأفراد لأهدافه و الوسائل الكفيلة بتحقيقها، و هذا الفهم يبنى على أساس وجود نظام للمعلومات يتميز بالدقة، و السرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة، و في الوقت المناسب، و بالدقة التي تؤهلها لأن تكون أساساً لاتخاذ قرارات ذات بعد استراتيجي.

ويمكن اتباع المراحل التالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

أولاً-مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية:

يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معين و أن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، و المنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلومات هامة لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة، التي تمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات، و بذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبي متطلبات تخزين و استرجاع البيانات، و اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

ثانياً-مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين، وكذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته، فتطبيق 21مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب عملهم، وما لديهم من خيارات مكتسبة في ذلك.

ويجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحد من مشاعر القلق والتخوف لدى العاملين، والتي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير،

¹ - رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 57.

ومساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً، ويحفز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد.

ثالثاً - مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية :

اعتماداً على الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية والوسائل المنجدة لذلك، في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة.¹

وعليه فإن نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزود هذه الخطة الاستراتيجية، بكل ما تحتاجه من معلومات بدقة متناهية و في الوقت المناسب، و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من فعالية هذا النظام إلا بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، و التكلفة التي تتحملها المؤسسة من أجل هذه المعلومات، ومدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها، أو تعديلها، أو إلغائها. و عندما يحقق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف بـ 23 ترسيخ التغيير، لأن غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة خاصة مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأن التميز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية والثقافة التنظيمية المتميزة، والعمليات والأنظمة الإدارية الفعالة لذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التالية:

أولاً-بالنسبة لاستراتيجية الريادة في التكلفة:

نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجه الاستراتيجي تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و

¹ - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998، ص 300.

تجنب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، و الاعتماد على آرائها و تثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، و بذلك فإدارة الموارد البشرية توجه كل جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، و خاصة المتعلقة بالموارد البشرية¹.

ثانياً- بالنسبة لاستراتيجية التميز:

يحتاج هذا التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأن المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة. وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، وتركز جهود التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم².

ثالثاً- بالنسبة لاستراتيجية التركيز:

تتطلب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات، وتتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف³.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار

الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003، ص116

² - رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص174.

³ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص117.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل الذي تم التطرق إلى فيه إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية والتعرف على أهمية وأهدافه، وكذلك التعرف على دورها وأهم وظائفها، وكذلك التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار وتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا فعالا في عملية صنع القرار.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لدور اتخاذ القرار
في تنمية المورد البشري لمركز
الجامعي ميلة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنقوم بتدعيم الفصول النظرية التي تعرفنا فيها على عملية إتخاذ القرار و الموارد البشرية ، بدراسة ميدانية بمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة لتبيان دور اتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية، ولهذا قمنا بإعداد استبيان لدراسة الموضوع، والذي تضمن محورين أساسيين هما: إتخاذ القرار، نية تكرار التجربة ولهذا الغرض قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة وهذا لمعرفة آراءهم حول موضوع الدراسة.

ولقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مبحثين أساسية هي:

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ومختلف معاهده ومكانته ومراقبه.

المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

هنا سيتم التطرق إلى نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف والمهام التي يتولاها.

أولاً-نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

المركز الجامعي لميله هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي و المالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-2018 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 9 يوليو سنة 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 أكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، ثم إعادة تسمية المركز الجامعي لميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميله و زغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار، ويتوفر المركز الجامعي على 4000 مقعدا بيداغوجيا ومكتبتين ومطعم جماعي و يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب إحتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها، ويوفر المركز الجامعي لطلبه تكوينا نوعيا في الميادين التالية:

- ليسانس.
- ماستر.
- دكتوراه.

ثانيا- مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

أولاً: المهام في مجال التكوين العالي: تتمثل مهام هذا المجال فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث. المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانياً: المهام في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: تتمثل مهام مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- تثمين نتائج البحوث والنشر العلمي والتقني المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- يضم المركز الجامعي حالياً 6486 طالبا وطالبة.
- بلغ عدد الأساتذة حالياً 390 أستاذ.

المطلب الثاني: معاهد ومكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

في هذا المطلب سيتم التطرق أولاً إلى المعاهد الموجودة في المركز الجامعي ثم إلى المكاتب.

أولاً- معاهد المركز الجامعي: يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على ثلاثة معاهد، تأسست مع إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 204-08 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي

1- **معهد العلوم والتكنولوجيا** ويضم هذا المعهد ثلاثة أقسام وهي كما يلي:

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- قسم علوم التقنيات.

2- **معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** يضم قسمين:

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
- قسم علوم التسيير.

3- **معهد الآداب واللغات:** ويضم قسم

- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم اللغات الأجنبية.

ثانياً - مكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف:

تعتبر المكتبة الجامعية من أهم المرافق التي من شأنها أن تلعب دور بارز في تحسين المستوى الجامعي من جهة وتطوير البحث العلمي من جهة أخرى، وعليه المركز الجامعي يتوفر على ثلاثة مكاتب:

1- **المكتبة المركزية:** هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم إنجازها بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة فتحت أبوابها في جانفي 2017، تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي وهمزة وصل ما بين هذه المؤسسات من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى. بطاقة إستيعاب تقدر ب 2000 مقعد وقاعة إنترنت تحتوي على 30 جهاز تضم عدة مصالح وأقسام وهي: مصلحة الإقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبلوغرافي مصلحة المكتبة الرقمية، وقسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التخصصات التاريخ قسم الموسوعات والقواميس الدورية وتحتوي المكتبة على رصيد وثائقي في جميع.

2- **المكتبة الجامعية للشهيد دميري عبد الرحمان:** مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان هي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2008-2009 بطاقة إستيعاب تقدر ب 500 مقعد وتضم كتباً ومراجع في الميادين التالية الرياضيات والإعلام الآلي والعلوم والتقنيات وعلوم الطبيعة والحياة، وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يوميا من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً دون انقطاع، وتتكون مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان من الأقسام التالية:

- **قسم الإعارة الخارجية** يحتوي على بنك الإعارة والإرجاع وهي عملية تسجيل وإخراج الكتاب والمواد المكتبية الأخرى لإستخدامها خارج المكتبة بغرض الإستفادة منها خلال فترة زمنية معينة.
- **قسم الإعارة الداخلية:** وهي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الأرضي للمكتبة، تحتوي على مختلف الكتب والمراجع والقواميس والموسوعات باللغة العربية والأجنبية بالإضافة إلى الرسائل الجامعية أخرى في هذا القسم لا يتم إخراج الكتب والرسائل بل يكون استعمال الطالب لها داخل القاعة.

- **قاعة الإنترنت:** وهي عبارة عن قاعة تضم 52 جهاز حاسوب، يتمثل دور القاعة في استفادة الطلبة والهيئة التدريسية من شبكة الإنترنت وذلك للحصول على المعلومات ذات علاقة بأي تخصص أو مجال من المجالات العلمية.
- **قاعة المطالعة للطلبة:** قاعة المطالعة بمكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان هي عبارة عن قاعة كبيرة تقع في الطابق العلوي للمكتبة وهي تتسع لحوالي 500 مقعد.
- **قاعة المطالعة للأساتذة:** تتواجد قاعة مطالعة في الطابق العلوي، تقدم خدماتها لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، تتوفر على أجهزة للإعلام الآلي حيث تسمح للأساتذة وطلبة الدراسات العليا من الإطلاع على مختلف فهارس ومحتويات المكتبة.

- قاعة المذكرات تضم مذكرات طلبة المركز الجامعي إضافة إلى مذكرات وشهادات ماجستير مقدمة من جامعات أخرى.
- مصلحة المعالجة التقنية هي قاعة تقع في الطابق العلوي للمكتبة، وتختص بتقديم الخدمات غير المباشرة للمكتبة ومن ضمنها خدمة التوريد التي تنظم عمليات الشراء.
- مصلحة الشؤون الإدارية: متكونة من مكتب مدير المكتبة الذي يسهر على توفير الجو الملائم لسير المصلحة وكذا القيام والإشراف على خدمة أهدافها إلى جانب السكرتارية، يقع مقر هذه المصلحة في الطابق العلوي للمبنى وهي تسهر على القيام بالأعمال الإدارية المتعلقة بمديرية المكتبة وتقديم خدمات أكثر تنظيماً وملاءمة وتحسين العمل داخل المكتبة.
- 3- مكتبة المجاهد بن ذكير محمد الصالح مكتبة المجاهد بن ذكير محمد الصالح: هي إحدى مكتبات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وهي تحفة معمارية ثانية فتحت أبوابها من مطلع سنة 2011، بطاقة إستيعاب تقدر ب 250 مقعداً بيداغوجياً وتضم المكتبة كتباً ومراجعاً في الميادين التالية: اللغة الإنجليزية الأدب العربي والاقتصاد، وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يومياً من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً دون انقطاع وتتكون مكتبة المجاهد بن ذكير محمد الصالح من الأقسام التالية:
- قسم الإعارة الخارجية: يحتوي قسم الإعارة الخارجية على بنك الإعارة والإرجاع وهي عملية تسجيل خارج الكتاب والمواد المكتبية لاستخدامها خارج المكتبة بغرض الاستفادة منها خلال فترة زمنية معينة.
- قسم الإعارة الداخلية: هي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الثاني للمكتبة، تحتوي على مختلف الكتب والمراجع والقواميس المتخصصة باللغة العربية والأجنبية، يقوم هذا القسم بخدمة الطلبة وتلبية احتياجاتهم وفق نظام معين ولا يتم إخراج الكتب بل يكون إستعمال الطالب لها داخل القاعة.
- قاعة الإنترنت: وهي عبارة عن قاعة كبيرة تضم 44 حاسوباً، يتمثل دور القاعة في استفادة الطلبة والهيئة التدريسية من شبكة الأنترنت للحصول على المعلومات في أي تخصص.
- قاعة المطالعة للطلبة: تقع قاعة المطالعة للمكتبة الجديدة في الطابق العلوي للمكتبة وهي تتسع لحوالي 250 مقعداً بيداغوجياً.
- قاعة المطالعة ماستر: وهي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الثاني للمكتبة، مخصصة لطلبة الماستر فقط.
- قاعة الإنترنت ماستر: هي عبارة عن قاعة مزودة بشبكة الإنترنت مخصصة لطلبة الماستر فقط تحتوي على 10 أجهزة حاسوب مزودة بشبكة الإنترنت.

المطلب الثالث: مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

سنوضح مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف



المصدر: الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور اتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية ولتحقيق هذه الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام الأسلوب المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذا استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة للحكم على صحتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى منهج الدراسة المتبع إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها.

1- المنهج المستخدم في الدراسة

من أجل معالجة موضوع بحثنا والإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختيار الفرضيات المتبناة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملائمته لطبيعة الدراسة، ونقصد به مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا، أي المنهج الوصفي التحليلي يتعدى مجرد جمع البيانات الوصفية حول الظاهرة المدروسة إلى التحليل والربط لهذه البيانات واستخلاص النتائج منها.

2- مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت هذه الدراسة مجتمعا من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اعتمدنا على " العينة العشوائية البسيطة " في اختيار موظفي المركز الجامعي الذين وزع عليهم الاستبيان وكان عددهم 35 موظف .

وقد تم توزيع الاستبيان على مفردات الدراسة على موظفي المركز الجامعي ميلة، فمن بين 35 استمارة استبيان تم توزيعها استرجعنا 35 أي بمعدل قدره 100%.

3- أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

سنتطرق إلى الأداة الرئيسية التي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث، كما سنتطرق أيضا إلى توضيح أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة.

3-1- الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية

لقد وظفنا في البحث الاستبيان كأداة رئيسية، والاستبيان هو مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يتطلب من المبحوث الإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث العلمي. وعليه فقد تم تصميم الاستبيان ليتم توجيهه إلى موظفي المركز الجامعي ميلة، وهذا للوقوف على دور اتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية.

ولقد تم بناء وتطوير الاستمارة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى ضوء المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم الاستعانة بآراء بعض الأساتذة الجامعيين لتحكيمها، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور على الشكل التالي:

3-1-1- المحور الأول:

يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويحتوي على (5) أسئلة، تمثلت في الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة المهنية.

3-1-2- المحور الثاني:

يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه اتخاذ القرار ويتكون من 18 عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة، مقسمة على 4 أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: المركزية، ويشمل (8) عبارات؛

- البعد الثاني: اللامركزية، ويشمل (10) عبارات؛

3-1-3- المحور الثالث:

يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه الموارد البشرية محل الدراسة، ويتكون من (09) عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة.

3-2- أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجراءها، ومن أجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة ذات دلالات ومعنى، تدعم موضوع الدراسة وتحقق أهدافها وفرضياتها، فقد تم فحص البيانات ثم تفريغها وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها، ومعالجة البيانات لغرض اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الذي يرمز له "SPSS24" وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط، والتباين الأحادي، وذلك لتحليل بيانات الاستمارة والحصول على مخرجات لجميع عباراتها ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الاستبيان المختلفة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

3-2-1- التكرارات والنسب المئوية:

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستمارة.

3-2-2- المتوسط الحسابي المرجح:

لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويتم حسابه وفق المعادلة الإحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

3-2-3- الانحراف المعياري:

يمثل أحد مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً وهو يعرف بالجذر التربيعي لتباين، وبمعنى أدق هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحراف عن وسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة ويرمز له...، وأن الانحراف المعياري يعتبر أكثر الاستخدامات من التباين وذلك لأن التباين يقيس التشتت بالوحدات مربعة وحسب طبيعة البيانات. وبما أن الأكثر الوحدات المربعة الغير متداولة في الحياة العامة وخارج الاستعمال الرياضي النظري فإن بالإمكان تعبير عن التشتت بالوحدات قياسية الاعتيادية وذلك عن طريق استخدام الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:¹

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

3-2-4- اختبار t-test:

لاختبار تأثير كل متغير مستقل في النموذج على المتغير التابع.

3-2-5- تحليل التباين الأحادي:

يستخدم هذا الاختبار للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد المبحوثين حول موضوع الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية بمعنى اختبار معنوية آراء أفراد العينة لاختبار فرضيات الدراسة.

3-2-6- تحليل الانحدار البسيط:

لاختبار الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة.

3-2-7- تحليل الانحدار المتعدد:

لاختبار الفرضيات الفرعية الموضوعية للدراسة.

3-2-8- اختبار ألفا كرونباخ:

لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.

¹ - عدنان حسين الجادري، الإحصاء الوصفي في علوم التربية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الاردن، 2007،

3-2-9- إختبار كولومجروف-سمرنوف Kolmogorov Smirnov:

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3-2-10- سلم ليكارت:

هو أكثر المقاييس شيوعاً حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها على النحو التالي¹:

(1) لا أتفق بشدة (2) لا أتفق (3) محايد (4) أتفق (5) أتفق بشدة

وقد تم تقييم المتوسطات الحسابية المرجحة وفق الطريقة التالية:

- إيجاد طول المدى الذي يساوي: $5-4=1$ ؛
- قسمة المدى على عدد الفئات: $5/4=0.8$ ؛
- بعد ذلك يضاف (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس، فتصبح طريقة التقييم كما يوضحه الجدول كالتالي:

الجدول رقم (3-1): تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح

درجة التقدير في الدراسة	تقييم ليكارت الخماسي	فئة المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جداً	موافقة ضعيفة جداً	[1.8-1]
منخفض	موافقة ضعيفة	[2.6 -1.8]
متوسط	موافقة متوسطة	[3.4-2.6]
مرتفع	موافقة عالية	[4.2-3.4]
مرتفع جداً	موافقة عالية جداً	[5-4.2]

المصدر: بدرجة رمزي "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على صورة المؤسسة من وجهة نظر المستهلك" أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، ص448.

4- صدق وثبات أداة الدراسة

وذلك من خلال الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة.

4-1- الصدق الظاهري

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة وذلك لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلتها وفرضياتها، وللتحقق من صدق الاستمارة الظاهري ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، قمنا بعرض الاستمارة في صورتها الأولية والتي

¹ - محفوظ جودة " التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص23.

تهدف إلى التعرف على دور اتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية على الأستاذ المشرف الذي كان لتوجيهاته دور كبير في تعديلها وصياغتها بشكلها النهائي.

ثم تم عرض الاستمارة بعد ذلك على مجموعة من الدكاترة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة في مجال البحث العلمي وموضوع الدراسة لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة على ضوء الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة المحكمين والذي بلغ عددهم 5 أساتذة (قائمة الأساتذة المحكمين انظر (الملحق رقم 02).

وقد تم الاستجابة للآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية (في الملحق رقم 01)

4-2- ثبات أداة الدراسة

تم اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ، والذي يشير إلى قوة التماسك بين عبارات الاستبيان، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ، على أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة ألفا كرونباخ لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) مقبولة في الجدول رقم (3-2) يوضح نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول رقم (3-2): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة مقياس ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	27	0.847

المصدر: إعداد الموظفة بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24

من خلال الجدول رقم (3-2) أعلاه يتضح لنا أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وت فوق (0.60)، حيث نجد أن قيمة معامل الثبات للاستمارة ككل (0.847)، وهي قيمة ثبات مرتفعة كما أنها أعلى بكثير من النسبة المقبولة (0.60)، وهو ما يشير إلى ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تفسر عنها هذه الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS24)، وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات والنتائج المتحصل عليها.

1- وصف خصائص وسمات عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية لموظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة والمتمثلة في (الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة المهنية)، وعليه يتم ضمن هذا المطلب وصف عينة الدراسة من خلال المعلومات الواردة في المحور الأول من الاستمارة ونتائج SPSS 24 اعتمادا على جداول التكرارات والنسب المئوية وذلك على النحو التالي:

1-1- الجنس:

سيأتي توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال ما يلي:

جدول رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	40%
أنثى	21	60%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (3-3)، يتضح أن ما نسبته 40 % من عينة الدراسة هم من فئة رجال بمجموع 14 موظف، وأن ما نسبته 60% من عينة الدراسة هم من فئة الإناث، بمجموع 21 موظف، وعليه نستدل إلى أن عدد الوظائف أكبر من عدد الموظفين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة محل الدراسة، وهو ما يفسر الطابع النسائي الذي غلب على أفراد عينة الدراسة.

1-2- الوظيفة:

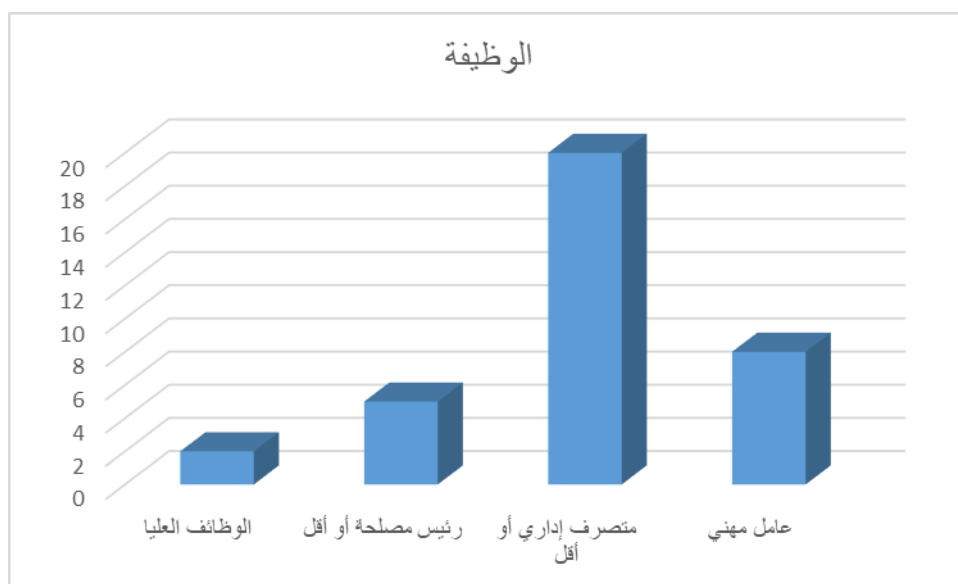
يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة كما يلي:

جدول رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
الوظائف العليا	02	5.7%
رئيس مصلحة أو أقل	05	14.3%
متصرف إداري أو أقل	20	57.1%
عامل مهني	08	22.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24

يتضح لنا من خلال ما جاء من معطيات الجدول رقم (3-4)، أعلاه أن 5.7 % من أفراد عينة الدراسة هم من وظيفة الوظائف العليا بتكرار 02، وأن ما نسبته 14.3% من عينة الدراسة هم من وظيفة رئيس مصلحة أو أقل بتكرار 05، وأن ما نسبته 08 % من أفراد عينة الدراسة هم من وظيفة عامل مهني بتكرار 22.9% وأن ما نسبته 57.1 % من أفراد عينة الدراسة هم من وظيفة متصرف إداري أو أقل بتكرار 20 موظف، وهو ما يفسر أو الموظفين بترتبة متصرف إداري أو أقل هم أغلب أفراد عينة الدراسة.

1-3- المستوى التعليمي:

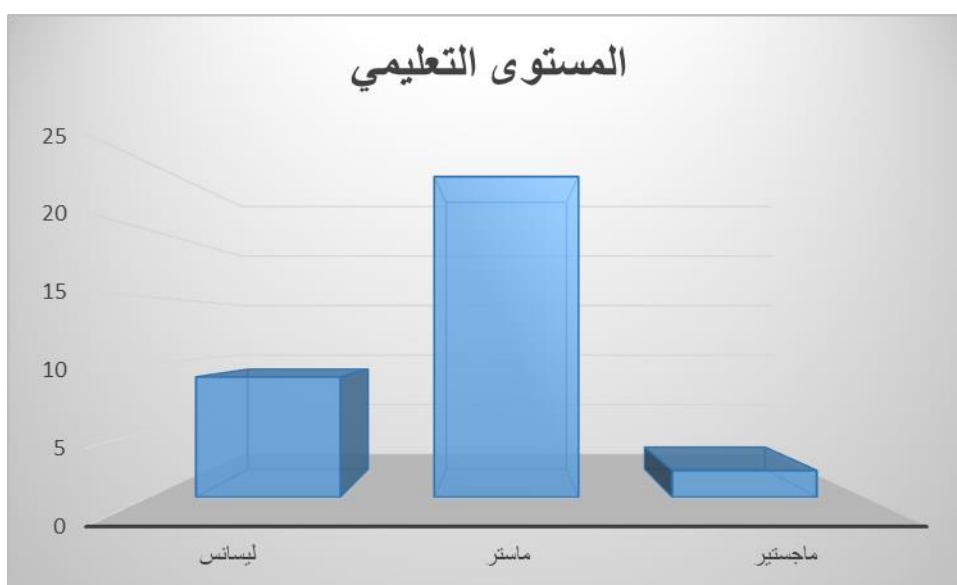
سيتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي من خلال ما يلي:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
25.7%	09	ليسانس
68.6%	24	ماستر
5.7%	02	ماجستير
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الموظفة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الموظفة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS24

من خلال الجدول رقم (3-5)، أعلاه يتضح لنا أن 09 من مجموع أفراد العينة المبحوثة والذين يمثلون نسبة 25.7% مستواهم التعليمي هو ليسانس، أما الفئة الثانية فقد تكونت من 24 فرد مستواهم التعليمي هو ماستر والتي مثلت نسبتهم 68.6%، أما الفئة الثالثة فقد تكونت من 02 فرد مستواهم التعليمي هو ماجستير والتي مثلت نسبتهم 5.7%.

1-4- العمر:

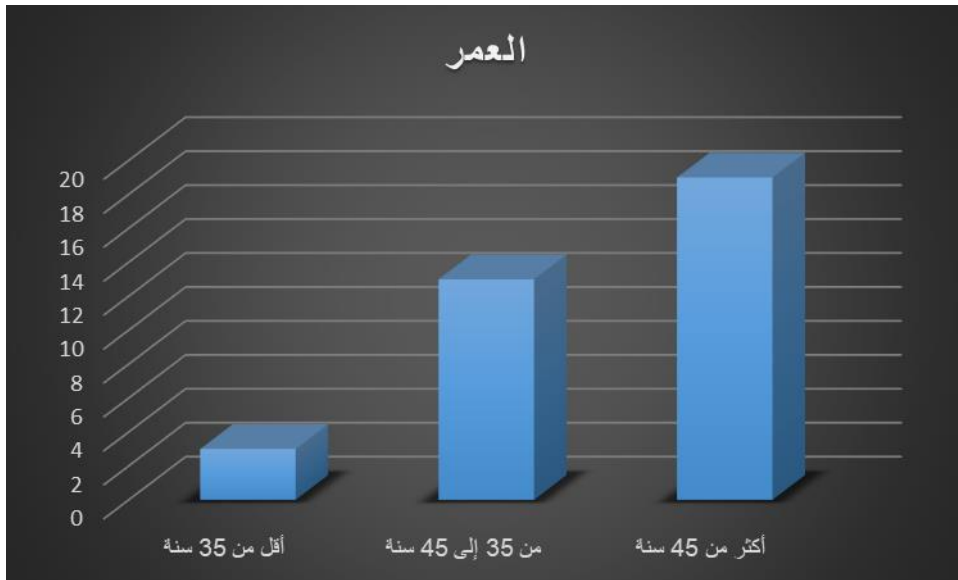
يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

جدول رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 35 سنة	03	8.6%
من 35 إلى 45 سنة	13	37.1%
أكثر من 45 سنة	19	54.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24

يتضح لنا من خلال ما جاء من معطيات الجدول رقم (3-6)، أعلاه أن 03 % من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بأقل من 35 سنة، أما النسبة المقدرة بـ 37.1% فتتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة، في حين النسبة المقدرة بـ 54.3% فتتراوح أعمارهم لأكثر من 45 سنة، وهو مؤشر على أن معظم موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميلة من الذين يتراوح عمرهم لأكثر من 45 سنة.

1-5- الخبرة المهنية:

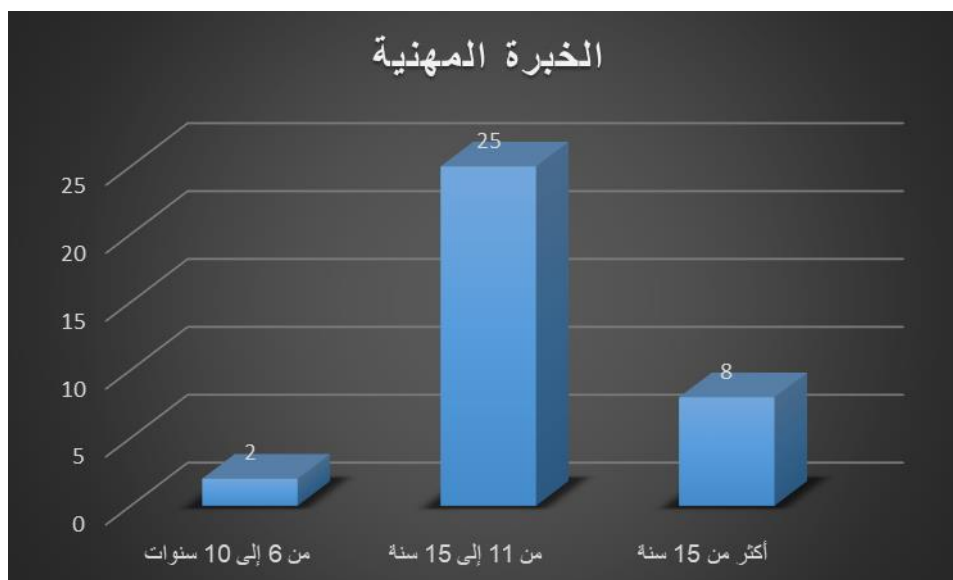
سيأتي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
من 6 إلى 10 سنوات	02	5.7%
من 11 إلى 15 سنة	25	71.4%
أكثر من 15 سنة	08	22.9%
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الموظفة بالإعتماد على مخرجات SPSS24

الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الموظفة بالإعتماد على مخرجات SPSS24

يتضح لنا من خلال ما جاء من معطيات الجدول رقم (3-7)، أعلاه أن 5.7 % من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، والنسبة المقدرة بـ 71.4% فتتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، أما النسبة المقدرة بـ 22.9% فتتراوح خبرتهم لأكثر من 15 سنة، وهو مؤشر على أن معظم موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة من الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 15 سنة.

2- التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنتناول نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وذلك وفق المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، درجة موافقة أفراد العينة)، وذلك ضمن كل بعد من الأبعاد التي تم تصميمها وصياغتها في عبارات الاستمارة، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفريغ البيانات في برنامج SPSS24 كالتالي:

2-1- نتائج تحليل المتغير المستقل (اتخاذ القرار)

تم قياس المتغير المستقل (اتخاذ القرار) من خلال بعدين تمثلت في: المركزية واللامركزية، وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية:

2-1-1- نتائج تحليل بعد المركزية: أسفرت نتائج تحليل هذا البعد على ما يلي:

الجدول رقم (3-8): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد المركزية مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى القبول
1- المركزية تسمح باتخاذ القرارات السليمة	4.03	0.296	3	مرتفع
2- تؤثر المركزية على دافعيك للعمل	3.94	0.338	5	مرتفع
3- توفر المركزية طرق الرقابة السليمة لأداء المهام.	4.14	0.355	1	مرتفع
4- الاخذ بالمركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتحاد العمال أثناء العمل.	3.89	0.583	6	مرتفع
5- تتدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من اجل أداء بشري أحسن.	4.03	0.382	4	مرتفع
6- تنفرد الإدارة بتقييم قراراتها بعد تطبيقها لفترة كافية	4.11	0.471	2	مرتفع
7- يحتاج اتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة الادارة	3.77	0.598	8	مرتفع
8- ترفع الأقسام مقترحاتها لمتخذ القرار من اجل المصادقة عليها قبل اتخاذها.	3.89	0.631	7	مرتفع
الدرجة الكلية للبعد	3.7857	0.39527		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24

من خلال الجدول رقم (3-8) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إتخاذ القرار هو بعد المركزية ، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 8 تمثلت في العبارات (من 1 إلى 8) كما جاء في أداة الدراسة، حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدر ب (3.7857) وانحراف معياري بلغ (0.355)، وقد جاءت العبارة رقم (03) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.14) وانحراف معياري ب (0.490)، تليها العبارة رقم (06) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.11) وانحراف معياري ب (0.471)، لتأتي العبارة رقم (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري ب (0.296)، لتليها العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.03) وبانحراف معياري بلغ (0.382)، تليها العبارة رقم (02) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.338)، في حين جاءت العبارة رقم (04) و (08) في المرتبة السادسة والسابعة على التوالي بمتوسط حسابي قدر ب

(3.98) وبانحراف معياري بلغ (0.583) و (0.631)، وفي المرتبة الأخيرة تليها العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدر ب (3.77) وبانحراف معياري بلغ (0.598) .

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة مرتفع، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة موفقون على بعد المركزية بدرجة مرتفعة وكافية تماما.

2-1-2- نتائج تحليل بعد اللامركزية: أسفرت نتائج تحليل هذا البعد على ما يلي:

الجدول رقم (3-8): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد اللامركزية مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى القبول
1. يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.	3,83	0,382	4	مرتفع
2. للامركزية تتيح للكثير من الافراد العمل على حل مشكلة ذاتها.	3,89	0,471	2	مرتفع
3. تساهم اللامركزي في تحمل الافراد لمسؤولياتهم وتحقيق اهداف المؤسسة.	3,91	0,445	1	مرتفع
4. الملاحظات التي يقدمها المرؤوسين تحظى بالاهتمام	3,89	0,530	3	مرتفع
5. تقوم المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال.	3,83	0,514	5	مرتفع
6. تتم عند تقييم الأداء مراعات مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.	3,80	0,632	7	مرتفع
7. يتم قبل اصدار أي قرار اخبار المرؤوسين	3,77	0,382	8	مرتفع
8. يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الاداء	3,83	0,471	6	مرتفع
9. تساهم الإدارة العليا في تدريب العمال على تحمل المسؤولية.	3,71	0,458	9	مرتفع
10. تشعر بالرضا على مدى مساهمتك في اتخاذ القرار.	3,49	0,612	10	مرتفع
الدرجة الكلية للبعد	3,9668	0,23263		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24

من خلال الجدول رقم (3-8) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إتخاذ القرار هو بعد اللامركزية ، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 10 تمثلت في العبارات (من 1 إلى 10) كما جاء في أداة الدراسة، حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدر ب (3.9668) وانحراف معياري بلغ (0.23263)، وقد جاءت العبارة رقم (03) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.91) وانحراف معياري ب (0.445)، تليها العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.89) وانحراف معياري ب (0.471)، لتأتي العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري ب (0.530)، لتليها العبارة رقم (01) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.83) وبانحراف معياري بلغ (0.382)، تليها العبارة رقم (05) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (3.83) وبانحراف معياري بلغ (0.530)، في حين جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (3.80) وبانحراف معياري بلغ (0.471)، في حين جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.80) وبانحراف معياري بلغ (0.632)، في حين جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب (3.77) وبانحراف معياري بلغ (0.382)، في حين جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.458)، وفي المرتبة الأخيرة تليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدر ب (3.49) وبانحراف معياري بلغ (0.612) .

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة مرتفع، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة موفقون على بعد اللامركزية بدرجة مرتفعة وكافية تماما.

2-2- نتائج تحليل المتغير التابع (الموارد البشرية)

الجدول رقم (3-12): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الموارد البشرية مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى القبول
1. هناك خطة واضحة تنظم عمل دائرة الموارد البشرية	3,57	1,008	9	مرتفع
2. تشارك إدارة الموارد البشرية في اللجان العليا على مستوى الجامعة	3,94	0,482	1	مرتفع
3. إدارة الموارد البشرية جزء من المستويات الإدارية العليا.	3,71	0,519	7	مرتفع
4. الموظفين بدائرة الموارد البشرية لديهم خبرات التي تتناسب المهام المنسوبة لهم	3,83	0,453	5	مرتفع
5. تقدم إدارة الموارد البشرية معلومات قادرة على التنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل.	3,86	0,430	3	مرتفع
6. تشارك دائرة الموارد البشرية الموظفين في الجامعة للوصول إلى القرار الإداري.	3,91	0,445	2	مرتفع
7. تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة إختيار الحل الافضل عند صنع قرار إداري معين.	3,74	0,505	6	مرتفع
8. تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه عند إتخاذ قرار إداري معين.	3,71	0,860	8	مرتفع
9. لا تشارك دائرة الموارد البشرية على الإطلاق في مراحل صنع القرار الإداري في الجامعة.	3,86	0,550	4	مرتفع
الدرجة الكلية للبعد	3,7937	0,39527		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS24

من خلال الجدول رقم (3-12) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل المتغير التابع وهو الموارد البشرية، والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي 9 تمثلت في الفقرات (من 1 إلى 09) كما جاء في أداة الدراسة، حيث يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدر ب (3.97937) وانحراف معياري بلغ (0.39527)، وقد جاءت العبارة رقم (06) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.94) وانحراف معياري ب (0.482) حيث تشير هذه العبارة إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بدرجة مرتفعة، تليها العبارة رقم (06) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.91) وانحراف معياري ب (0.445) والتي تؤثر على أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم الدراسة لديهم موافقة بدرجة مرتفعة، لتأتي الفقرة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري ب (0.430) والتي تفسر أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم الدراسة لديهم موافقة بدرجة مرتفعة. أما باقي العبارات (09، 04، 07، 08، 01) على التوالي فجاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.86، 3.83، 3.74، 3.71، 3.57) وهذا يعني أن هناك موافقة إيجابية من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المحور.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1-إختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أولاً، نقوم بإستخدام إختبار كولمجروف-سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي" مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي" وإذا كانت قيمة (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (ألفا)، فإنه يخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3-13): إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف -سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
01	المركزية	0.153	0.00
02	اللامركزية	0.215	0.00
03	الموارد البشرية	0.309	0.00

المصدر: من إعداد الموظفة بالاعتماد على مخرجات SPSS24 21

من الجدول رقم (3-13) يوضح نتائج الإختبار تبين أن قيمة (sig) كانت أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0,05) لجميع الأبعاد، كما يبين الجدول أن درجة المعنوية لـ Z المحسوبة أكبر من 0,05 فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2-إختبار الفرضيات وتفسير النتائج

2-1-نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام المقاصة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال أبعادها الأربعة (المركزية واللامركزية) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار والجدول رقم (14) يبين ذلك:

الجدول رقم (3-14): نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	2.694	2	1.347	16.461	0,000
الخطأ	2.618	32	0,082		
المجموع الكلي	5.312	34			

المصدر: من إعداد الموظفة بالاعتماد على مخرجات SPSS24 21

يتبين من الجدول رقم (3-14) أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة 16.461 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية. ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل الذي يتمثل في إتخاذ القرار والمتغير التابع المتمثل في الموارد البشرية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): نتائج تحليل الإنحدار لأثر عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية

المتغير المستقل	معامل الإنحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
إتخاذ القرار	0.294	0.319	0.752	16.461	0.712	0.507	0,000

المصدر: من إعداد الموظفة بالاعتماد على مخرجات SPSS24 21

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من قيمة F المحسوبة التي بلغت

16.461 هي أكبر من الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 0.319 بمستوى دلالة 0,000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,712 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط ذو علاقة طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0.507 أي أن التغيرات الحاصلة في إتخاذ القرار ترجع إلى التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$y = 0.294 x + 0.319$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في التنمية الموارد البشرية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.294 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية من خلال أبعاده الأربعة (المركزية، اللامركزية)، ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية من خلال أبعاده (المركزية، اللامركزية).

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف والذي كان الهدف منها التعرف على اتخاذ القرارات ودورها في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال الاستمارة، التي تم تحليلها وتفرغ بياناتها التي وزعت على مجتمع الدراسة والتي تكون من 35 عامل في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ثم تحليلها برنامج **spss24**، حيث أكدت النتائج أن اتخاذ القرارات لها دور فعال في تنمية الموارد البشرية وبالتالي فهي تؤثر عليها.

الخاتمة

الخاتمة:

إن تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققته البشرية من عصور طويلة مما أدى إلى تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

ومما لا شك فيه أن لإدارة الموارد البشرية تأثيراً بالغاً في عملية صنع القرار ذلك لأن العنصر البشري يمتلك حضوراً فاعلاً في جميع زوايا ونشاطات المؤسسة، حتى أنه خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالاتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقلص والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط، أي الواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية). وحتى تتمكن المؤسسة من صنع قرارات ذات رشادة وفاعلية تحقق من خلالها أهدافها عليها أن تستعين بإدارة الموارد البشرية وتعتبرها كشريك رئيسي وفاعل لا يمكن تجاهله أبداً خلال كل مراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

نتائج الدراسة:

- معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وت فوق (0.60)، حيث نجد أن قيمة معامل الثبات للاستمارة ككل (0.847)، وهي قيمة ثبات مرتفعة كما أنها أعلى بكثير من النسبة المقبولة (0.60)، وهو ما يشير إلى ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تفسر عنها هذه الدراسة.
- بعد المركزية قد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدر ب (3.7857) وانحراف معياري بلغ (0.355).
- بعد اللامركزية حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدر ب (3.9668) وانحراف معياري بلغ (0.23263).
- محور الموارد البشرية حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدر ب (3.97937) وانحراف معياري بلغ (0.39527).
- إتضح من خلال نتائج اختبار التوزيع الطبيعي تبين أن قيمة (sig) كانت أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0,05) لجميع الأبعاد، كما يبين الجدول أن درجة المعنوية لـ Z المحسوبة أكبر من 0,05 فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- تبين هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة 16.461 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.
- عدد الموظفين أكبر من عدد الموظفين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة محل الدراسة بنسبة 60%.
- وظيفة متصرف إداري أو أقل بتكرار 20 بنسبة موظف، وهو ما يفسر أو الموظفين بترتبة متصرف إداري أو أقل هم أغلب أفراد عينة الدراسة.
- مجموع أفراد العينة المبحوثة اغليتهم مستواهم التعليمي هو ليسانس بنسبة 25.7% .
- أن معظم موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من الذين يتراوح عمرهم لأكثر من 45 سنة بنسبة مقدرة بـ 54.3%.
- معظم موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 15 سنة بنسبة مقدرة بـ 22.9%.
- تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من قيمة F المحسوبة التي بلغت 16.461 هي أكبر من الجدولية وأيضا قيمة t البالغة 0.319 بمستوى دلالة 0,000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,712 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط ذو علاقة طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0.507 أي أن التغيرات الحاصلة في إتخاذ القرار ترجع إلى التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي: من خلال المعادلة يمكن القول إن التغير في التنمية الموارد البشرية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغير الطردي في Y بمقدار 0.294 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: $y = 0.294x + 0.319$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية من خلال أبعاده الأربعة (المركزية، اللامركزية)، ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر عملية إتخاذ القرار في تنمية الموارد البشرية من خلال أبعاده (المركزية، اللامركزية).
- تساهم عملية إتخاذ القرار تنمية الموارد البشرية من خلال أبعاده (المركزية، اللامركزية).

3-التوصيات:

بعد الاطلاع على أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة واستنادا إلى معطياتها سواء النظرية منها أو الميدانية فإنه يمكن استخلاص عدد من التوصيات:

- تعيين أفراد أو فرع تابع لمصلحة الموارد البشرية يسند إليه مهمة إجراء البحوث للتعرف على الأوضاع الخاصة بالموارد البشرية، استقبال الشكاوي.
- اعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- أهمية نشر الوعي والتثقيف لموظفي إدارة الموارد البشرية بأهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها على سرعة ودقة القرارات المتخذة.
- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل في المديرية محل الدراسة كلما دعت الضرورة لتأكد من أنها لا تعرقل عمل أنظمة الموارد البشرية، وتقادي أي توقعات يمكن أن تحدث بشكل مفاجئ.
- إنشاء أو تطوير نظام معلومات الموارد البشرية يمد كافة العاملين بالمنظمة بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.
- اشتراك الرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ووضع الحلول التي تواجه المديرية.
- الاهتمام باستخدام أحدث الأجهزة في نظم معلومات الموارد البشرية والتي تعمل على ضبط عملية الإدخال ومعالجة واسترجاع بيانات النظام.
- إدخال برمجيات جديدة واستعمال الأساليب العلمية عند اتخاذ القرار.
- زيادة دعم إدارة العليا لمستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية والقائمين عليه.

4-أفاق الدراسة:

لمزيد من الإثراء والتجديد نقترح مجموعة من المواضيع والتي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية تكمل الموضوع الذي تم تناوله.

- دور نظم معلومات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.
- دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم البرامج التدريبية.
- دور نظم معلومات الموارد البشرية في إتخاذ القرار.
- نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق تنمية الموارد البشرية.
- التمكين الإداري و اتخاذ القرار في الإدارة الجزائية.
- اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية - الأسس النظرية و الممارسات العامة - المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة ، الاسكندرية، مصر، 2004.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للنشر والتوزيع، البحرين، 2009، ص 13
- بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007.
- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الاعمال، مكتبة الجامعة ودار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، جامعة الاسكندرية، مصر، 2004.
- رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد، دار الهاني للطباعة، المنصورة، مصر، 1993.

- رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2002.
- رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2002.
- سامر بطرس جلدی، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الاسكندرية، مصر، 1999.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
- عدنان حسين الجادري، الاحصاء الوصفي في علوم التربية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الاردن، 2007.
- فاروق عبد فليہ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2007، ص 14 .
- كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، 1996.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- محفوظ جودة " التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام spss"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة- وظائف الإدارة- دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر، القاهرة، مصر .
- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- محمد قاسم الفريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط05 ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، عمان، الأردن، 2014.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2014
- مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2005 .

- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998.
- نظمي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.
- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- هيلفا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة دليلك العملي في الإدارة، ترجمة مصطفى إدريس، نهال للتصميم والطباعة، بدون بلد، 1991.
- وفقي حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات و الاتجاهات المعاصرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2014.

2-الاطروحات والمذكرات:

- اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأصول، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف السيئة، الجزائر، 2004.
- ديلمي ناصر الدين علي، أثر الإفصاح المحاسبي على ترشيد القرارات الاستثمارية في سوق الأوراق المالية، ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، بدون سنة.
- مراد خلاصي، إتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأصول، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

3-المجلات:

- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008.
- عبد الباري دره، تقييم البرامج التدريبية، المجلة العربية للإدارة، العدد (1، 2)، جوان 1985.

II. المراجع الأجنبية:

- William P. Anthony and AII, Human Resources Management : A Strategic Approach New York, Dryden press, 1999.

ملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

تحية طيبة، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج واستكمالاً لدراستنا لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، تحت إشراف الأستاذة " لبيض ليندة "، يشرفنا نحن الطالبات "تجار رميسة" و " معايش منال " أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملا الاستمارة وهذا بالإجابة على العبارات المناسبة لرأيكم، من خلال وضع العلامة (X) في الخانات المناسبة، علماً أن المعلومات التي سيتم تجميعها ستستعمل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: معلومات شخصية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- الوظيفة:

الوظائف العليا ☐ رئيس مصلحة أو أقل ☐ متصرف إداري أو أقل ☐ عامل مهني ☐

المستوى التعليمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

العمر:

- أقل من 35 سنة. ☐

- من 35 إلى 45 سنة. ☐

- أكثر من 45 سنة. ☐

الخبرة المهنية: - أقل من سنة.

☐
☐
☐
☐
☐

- من 1 إلى 5 سنوات.

- من 6 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: إتخاذ القرار

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تمثل درجة موافقتك

أولاً: المركزية

العبارات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1. المركزية تسمح بإتخاذ القرارات السليمة					
2. تؤثر المركزية على دافعتك للعمل					
3. توفر المركزية طرق الرقابة السليمة لأداء المهام.					
4. الاخذ بالمركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتحاد العمال أثناء العمل.					
5. تتدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من اجل أداء بشري أحسن.					
6. تنفرد الإدارة بتقييم قراراتها بعد تطبيقها لفترة كافية					
7. يحتاج اتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة الادارة					
8. ترفع الأقسام مقترحاتها لمتخذ القرار من اجل المصادقة عليها قبل اتخاذها.					

ثانيا -اللامركزية:

العبارات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
11.يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.					
12.للامركزية تتيح للكثير من الافراد العمل على حل مشكلة ذاتها.					
13.تساهم اللامركزي في تحمل الافراد لمسؤولياتهم وتحقيق اهداف المؤسسة.					
14. الملاحظات التي يقدمها المرؤوسين تحظى بالاهتمام					
15.تقوم المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال.					
16. تتم عند تقييم الأداء مراعات مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.					
17.يتم قبل اصدار أي قرار اخبار المرؤوسين					
18.يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الاداء					
19.تساهم الإدارة العليا في تدريب العمال على تحمل المسؤولية.					
20.تشعر بالرضا على مدى مساهمتك في اتخاذ القرار.					

المحور الثالث: الموارد البشرية

العبارات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
10. هناك خطة واضحة تنظم عمل دائرة الموارد البشرية					
11. تشارك إدارة الموارد البشرية في اللجان العليا على مستوى الجامعة					
12. إدارة الموارد البشرية جزء من المستويات الإدارية العليا.					
13. الموظفين بدائرة الموارد البشرية لديهم خبرات التي تناسب المهام المنسوبة لهم					
14. تقدم إدارة الموارد البشرية معلومات قادرة على التنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل.					
15. تشارك دائرة الموارد البشرية الموظفين في الجامعة للوصول إلى القرار الإداري.					
16. تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة إختيار الحل الافضل عند صنع قرار إداري معين.					
17. تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه عند إتخاذ قرار إداري معين.					
18. لا تشارك دائرة الموارد البشرية على الإطلاق في مراحل صنع القرار الإداري في الجامعة.					

نشكركم على منحنا جزء من وقتكم

الملحق رقم (02): آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرتب	الجامعة
01	د. زيد جابر	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة
02	د. ياسين بوبكر	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة
03	د. عاشوري ابراهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة
04	د. هشام حريز	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة
05	د. سنوسي أسامة	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة

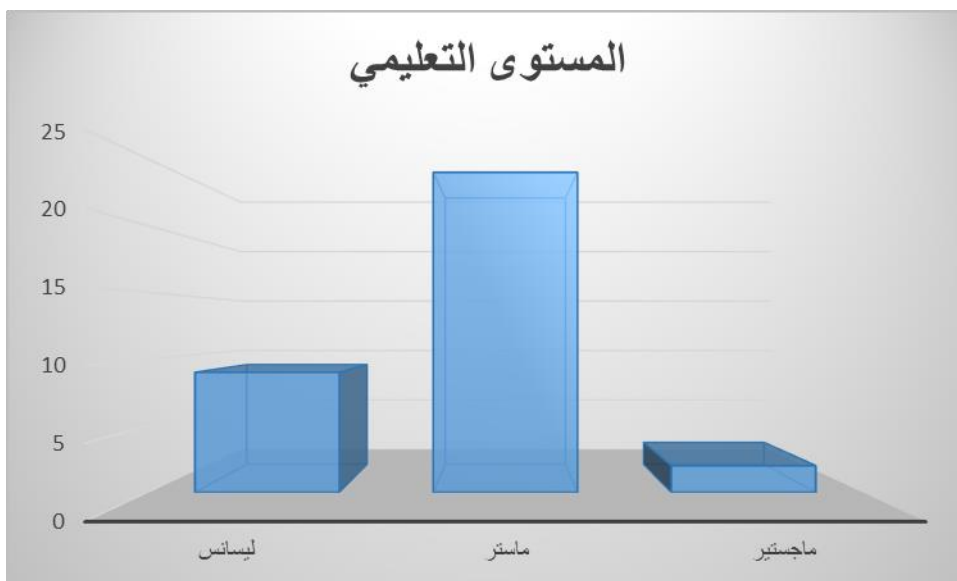
الملحق رقم (03): مخرجات spss24

تكرار ونسبة:

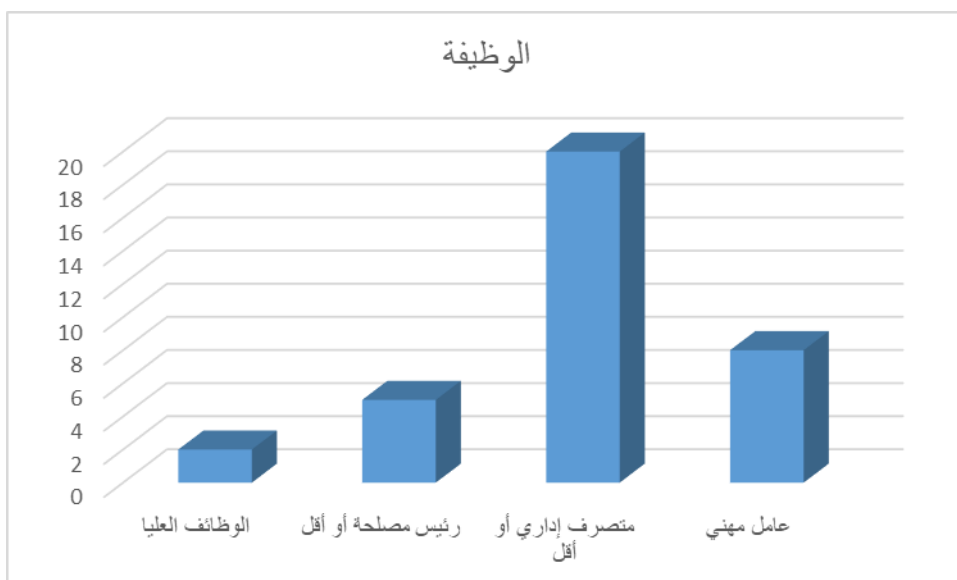
		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	14	40,0	40,0	40,0
	أنثى	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



		مستوى		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ليسانس	9	25,7	25,7	25,7
	ماستر	24	68,6	68,6	94,3
	ماجستير	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

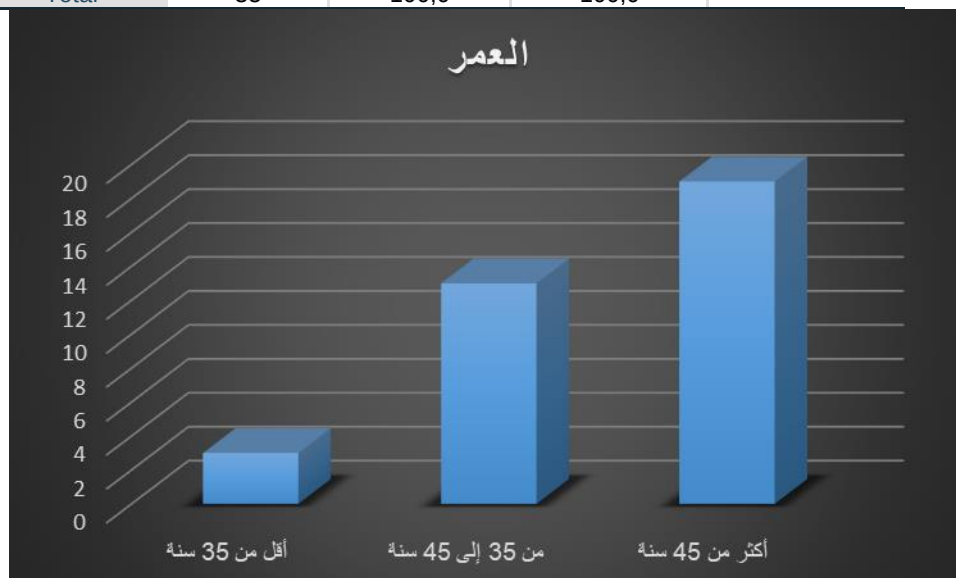


		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الوظائف العليا	2	5.7	5.7	5.7
	رئيس مصلحة أو أقل	5	14,3	14,3	17,1
	متصرف إداري أو أقل	20	57,1	57,1	74,3
	عامل مهني	8	22,9	22,9	97,1
	Total	35	100,0	100,0	



		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنة	3	8,6	8,6	8,6
	من 35 إلى 45 سنة	13	37,1	37,1	45,7

أكثر من 45 سنة	19	54,3	54,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	



الخبرة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 6 إلى 10 سنوات	2	5,7	5,7	5,7
	من 11 إلى 15 سنة	25	71,4	71,4	77,1
	أكثر من 15 سنة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



المركزية تسمح باتخاذ القرارات السليمة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,9	2,9	2,9
	موافق	32	91,4	91,4	94,3

موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تؤثر المركزية على دافعيتك للعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	8,6	8,6	8,6
	موافق	31	88,6	88,6	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

توفر المركزية طرق الرقابة السليمة لأداء المهام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	30	85,7	85,7	85,7
	موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الاحذ بالمركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتحاد العمال أثناء العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	22,9	22,9	22,9
	موافق	23	65,7	65,7	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تتدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من أجل أداء بشري أحسن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,7	5,7	5,7
	موافق	30	85,7	85,7	91,4
	موافق بشدة	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تتفرد الإدارة بتقييم قراراتها بعد تطبيقها لفترة كافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,7	5,7	5,7
	موافق	27	77,1	77,1	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يحتاج اتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة الإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	8	22,9	22,9	25,7
	موافق	24	68,6	68,6	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ترفع الأقسام مقترحاتها لمتخذ القرار من أجل المصادقة عليها قبل اتخاذها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	25,7	25,7	25,7
	موافق	21	60,0	60,0	85,7
	موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	17,1	17,1	17,1
	موافق	29	82,9	82,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

للامركزية تتيح للكثير من الافراد العمل على حل مشكلة ذاتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	17,1	17,1	17,1
	موافق	27	77,1	77,1	94,3

موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تساهم اللامركزي في تحمل الافراد لمسؤولياتهم وتحقيق اهداف المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	14,3	14,3	14,3
	موافق	28	80,0	80,0	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

لملاحظات التي يقدمها المروسين تحظى بالاهتمام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	4	11,4	11,4	14,3
	موافق	28	80,0	80,0	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	5	14,3	14,3	17,1
	موافق	28	80,0	80,0	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تتم عند تقييم الأداء مراعات مدى مشاركة المروسين في صنع القرار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	8	22,9	22,9	25,7
	موافق	23	65,7	65,7	91,4
	موافق بشدة	3	8,6	8,6	100,0

Total	35	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

يتم قبل اصدار أي قرار اخبار المروسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	7	20,0	20,0	22,9
	موافق	26	74,3	74,3	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الاداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	9	25,7	25,7	28,6
	موافق	23	65,7	65,7	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تساهم الإدارة العليا في تدريب العمال على تحمل المسؤولية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	28,6	28,6	28,6
	موافق	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تشعر بالرضا على مدى مساهمتك في اتخاذ القرار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	17	48,6	48,6	51,4
	موافق	16	45,7	45,7	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

هناك خطة واضحة تنظم عمل دائرة الموارد البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	1	2,9	2,9	11,4
	محايد	7	20,0	20,0	31,4
	موافق	21	60,0	60,0	91,4
	موافق بشدة	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تشارك إدارة الموارد البشرية في اللجان العليا على مستوى الجامعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	2	5,7	5,7	8,6
	موافق	30	85,7	85,7	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

إدارة الموارد البشرية جزء من المستويات الإدارية العليا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	8	22,9	22,9	25,7
	موافق	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الموظفين بدائرة الموارد البشرية لديهم خبرات التي تناسب المهام المنسوبة لهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	4	11,4	11,4	14,3
	موافق	30	85,7	85,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تقدم إدارة الموارد البشرية معلومات قادرة على التنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	3	8,6	8,6	11,4
	موافق	31	88,6	88,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تشارك دائرة الموارد البشرية الموظفين في الجامعة للوصول إلى القرار الإداري.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	2	5,7	5,7	8,6
	موافق	31	88,6	88,6	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة إختيار الحل الأفضل عند صنع قرار إداري معين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	7	20,0	20,0	22,9
	موافق	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه عند إتخاذ قرار إداري معين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	1	2,9	2,9	8,6
	محايد	4	11,4	11,4	20,0
	موافق	26	74,3	74,3	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه عند إتخاذ قرار إداري معين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	5	14,3	14,3	17,1
	موافق	27	77,1	77,1	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارات والمحاور:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المركزية تسمح باتخاذ القرارات السليمة	35	4,03	,296
تؤثر المركزية على دافعيك للعمل	35	3,94	,338
توفر المركزية طرق الرقابة السليمة لأداء المهام.	35	4,14	,355
الاحذ بالمركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتحاد العمال أثناء العمل.	35	3,89	,583
تتدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من أجل أداء بشري أحسن.	35	4,03	,382
تتفرد الإدارة بتقييم قراراتها بعد تطبيقها لفترة كافية	35	4,11	,471
يحتاج اتخاذ القرار في الأمور البسيطة إلى موافقة الإدارة	35	3,77	,598
ترفع الأقسام مقترحاتها لمتخذ القرار من أجل المصادقة عليها قبل اتخاذها.	35	3,89	,631
يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.	35	3,83	,382
للمركزية تتيح للكثير من الافراد العمل على حل مشكلة ذاتها.	35	3,89	,471
تساهم اللامركزي في تحمل الافراد لمسؤولياتهم وتحقيق اهداف المؤسسة.	35	3,91	,445
لملاحظات التي يقدمها المروسين تحظى بالاهتمام	35	3,89	,530
تقوم المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال.	35	3,83	,514

تتم عند تقييم الأداء مراعات مدى مشاركة المرووسين في صنع القرار.	35	3,80	,632
يتم قبل اصدار أي قرار اخبار المرووسين	35	3,77	,547
يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الاداء	35	3,74	,611
تساهم الإدارة العليا في تدريب العمال على تحمل المسؤولية.	35	3,71	,458
تشعر بالرضا على مدى مساهمتك في اتخاذ القرار.	35	3,49	,612
هناك خطة واضحة تنظم عمل دائرة الموارد البشرية	35	3,57	1,008
تشارك إدارة الموارد البشرية في اللجان العليا على مستوى الجامعة	35	3,94	,482
إدارة الموارد البشرية جزء من المستويات الإدارية العليا.	35	3,71	,519
الموظفين بدائرة الموارد البشرية لديهم خبرات التي تناسب المهام المنسوبة لهم	35	3,83	,453
تقدم إدارة الموارد البشرية معلومات قادرة على التنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل.	35	3,86	,430
تشارك دائرة الموارد البشرية الموظفين في الجامعة للوصول إلى القرار الإداري.	35	3,91	,445
تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة إختيار الحل الافضل عند صنع قرار إداري معين.	35	3,74	,505
تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه عند إتخاذ قرار إداري معين.	35	3,71	,860
تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه عند إتخاذ قرار إداري معين.	35	3,86	,550
اللامركزية	35	3,7857	,26473
المركزية	35	3,9668	,23263
الموارد البشرية	35	3,7937	,39527
N valide (liste)	35		

الصدق والثبات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	27

التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		اللامركزية	المركزية	الموارد البشرية
N		35	35	35
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,7857	3,9668	3,7937
	Ecart type	,26473	,23263	,39527
Différences les plus extrêmes	Absolue	,153	,215	,309
	Positif	,152	,215	,244
	Négatif	-,153	-,128	-,309
Statistiques de test		,153	,215	,309
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^a	,000 ^a	,000 ^a

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

ارتبط بين المحاور:

Corrélations

		اللامركزية	المركزية	الموارد البشرية
اللامركزية	Corrélation de Pearson	1	,424*	,705**
	Sig. (bilatérale)		,011	,000
	N	35	35	35
المركزية	Corrélation de Pearson	,424*	1	,207
	Sig. (bilatérale)	,011		,233
	N	35	35	35
الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,705**	,207	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,233	
	N	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

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

حساب T و F:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
اللامركزية	Inter-groupes	1,502	9	,167	4,737	,001
	Intragroupes	,881	25	,035		
	Total	2,383	34			
المركزية	Inter-groupes	,782	9	,087	2,053	,075
	Intragroupes	1,058	25	,042		
	Total	1,840	34			

الانحدار البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المركزية، اللامركزية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الموارد البشرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,712 ^a	,507	,476	,28605

a. Prédictors : (Constante), المركزية، اللامركزية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,694	2	1,347	16,461	,000 ^b
Résidu	2,618	32	,082		
Total	5,312	34			

a. Variable dépendante : الموارد البشرية

b. Prédictors : (Constante), المركزية، اللامركزية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	,294	,921		,319
اللامركزية	1,123	,205	,752	5,490
المركزية	-,190	,233	-,112	-,814

a. Variable dépendante : الموارد البشرية