

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

دور اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية ببلدية الطاهير - ولاية جيجل -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

فوزية بودريوة

إعداد الطلبة:

عبد الفتاح بوديية

منصف ناصر

اللجنة المناقشة:

1- فوزية بودريوة..... مشرفا ومقررا

2- كريمة بورحلي..... رئيسا

3- ياسين بوجردة..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ وَعَلِّمُوهُ النَّاسَ ، تَعَلَّمُوا الْوَقَارَ وَالسَّكِينَةَ ، وَتَوَاضَعُوا لِمَنْ  
تَعَلَّمْتُمْ مِنْهُ ، وَلَا تَكُونُوا جَبَابِرَةَ الْعُلَمَاءِ ، فَلَا يَقُومُ عِلْمُكُمْ بِجَهْلِكُمْ "

عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ

وبعد ...

نشكر الله عز وجل على نعمته التي أنعمها علينا لإتمام إنجاز هذه المذكرة

نتقدم بالشكر إلى كل من علمنا حرفنا نافعاً وعملاً صالحاً

ونتقدم بالشكر إلى الأستاذة "**فوزية بودريوة**" التي أشرفت على هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر والإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث

ولكافة أساتذتنا الكرام في قسم علم الاجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحيى

بجبل على ما قدموه لنا من نصائح وإرشادات كانت لنا بمثابة النور في

الظلمات ونخص منهم بالذكر الأستاذ بوعموشة نعيم الذي لم يبخل علينا لم

يردنا خائبين عندما نقصده والزميل والصديق طالب الدكتوراه بوروايح يزيد

الذي كان سابقاً بمساعدته ونصائحه لنا ولا ننسى زملاء الفوج ورفاق الدراسة.

كما لا ننسى موظفي وعمال بلدية الطاهير اللذين ساعدونا على هذه

الدراسة من خلال مساهمتهم بإعطائنا المعلومات اللازمة لها.

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إتمام هذا العمل

وشكراً جزيلاً

---

# فهرس المحتويات

---

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة</b>	
5	تمهيد
6	أولاً: الإشكالية
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
8	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
9	رابعاً: أهمية الدراسة
9	خامساً: أهداف الدراسة
9	سادساً: المفاهيم
15	سابعاً: الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: اتخاذ القرار</b>	
34	تمهيد
35	أولاً: نظريات اتخاذ القرار

## فهرس المحتويات

41	ثانيا: مراحل اتخاذ القرار
46	ثالثا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
48	رابعا: مسؤولية اتخاذ القرار
50	خامسا: أساليب اتخاذ القرار
52	سادسا: كيفية اتخاذ القرار
53	سابعا: أهمية اتخاذ القرار
53	ثامنا: الصعوبات التي تواجه المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
55	تاسعا: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
57	عاشرا: أنواع القرارات الإدارية
59	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية</b>	
61	تمهيد
62	أولا: تطور تسيير الموارد البشرية
64	ثانيا: أهداف تسيير الموارد البشرية
64	ثالثا: سياسات تسيير الموارد البشرية
66	رابعا: نظريات تسيير الموارد البشرية
73	خامسا: الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية
78	سادسا: الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية
82	سابعا: التجربة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية
86	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
89	أولاً: مجالات الدراسة
89	1-المجال المكاني
90	2-المجال البشري
90	3-المجال الزمني
91	ثانياً: المنهج المستخدم
91	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
92	1-الاستمارة
93	2-السجلات والوثائق
94	رابعاً: عينة الدراسة
95	خامساً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات	
97	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
121	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
125	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
126	رابعاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة
126	خامساً: التوصيات
128	خاتمة
130	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

---

# قائمة الجداول

---



## قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
*	توزيع العمال على المصالح	90
*	توزيع أفراد العينة بالنسب المئوية	93
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	97
2	توزيع أفراد العينة حسب السن	98
3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	99
4	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	100
5	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	100
6	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	101
7	المركزية تسمح باتخاذ القرارات السليمة	102
8	تأثير المركزية على واقعية الموظف للعمل	103
9	يوضح إمكانية توفير المركزية لطرق الرقابة السليمة لأداء المهام	104
10	الأخذ بالمركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتحاد العمال أثناء العمل	104
11	مدى مساعدة المركزية في اتخاذ القرارات على انتقاء موارد بشرية كفوءة	105
12	تدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من أجل أداء بشري أحسن	106
13	يوضح إذا ما الإدارة تنفرد بتقييم قراراتها بعد تطبيقها بفترة كافية	106
14	إذا ما كان اتخاذ القرار في الأمور البسيطة يحتاج إلى موافقة الإدارة	107
15	ترفع الأقسام مقترحاتها لمتخذ القرار من أجل المصادقة عليها قبل اتخاذها	108
16	يوضح إمكانية تفويض عملية اتخاذ القرارات لأحد الأفراد	109
17	يوضح إقناع المدير بالقرار الذي اتخذته	110
18	يوضح إمكانية تطبيق الإدارة للرقابة الصارمة على متخذي القرار أثناء المهام	110
19	يوضح مدى تدخل الإدارة في شؤون المنفذين	111
20	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة	112
21	يوضح مدى إتاحة اللامركزية للكثير من الأفراد العمال على حل المشكلة ذاتها	113

113	يوضح قيام المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال	22
114	إذا ما يتم قبل إصدار أي قرار في أخبار المرؤوسين	23
115	مساهمة الإدارة في تدريب العمال على تحمل المسؤولية	24
115	اهتمام الإدارة بالملاحظات التي يقدمها المرؤوسين	25
116	يوضح مراعاة تقييم الأداء مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار	26
117	يوضح إمكانية عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء	27
117	يوضح مساهمة اللامركزية في تحمل الأفراد لمسؤوليتهم وتحقيق أهداف المؤسسة	28
118	الشعور بالرضا على مدى المساهمة في اتخاذ القرار	29
118	يوضح عند اتخاذ أي قرار من قبل الإدارة تحاول أن تشعر المرؤوسين بأنهم شاركوا في صنعه	30
119	إمكانية منح العمال الصلاحيات الكافية لإتمام المهام	31
120	يوضح إمكانية تحديد الموظف للدورات التدريبية التي تناسبه	32

---

# مقدمة

---

يشهد العالم اليوم ونحن في أوائل القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات الأمر الذي يفرض على المنظمات ضرورة مواكبة تلك التغيرات والتعامل معها، وخلق قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار ليس فقط على الساحة المحلية وإنما حتى على الساحة الدولية.

إلا أن هذا الأمر لم يعد له إمكانية تحقق كبيرة في الواقع الإمبريقي إلا من خلال الاستعانة بمدخل إدارية نظرية والتي تعتمد على الاستثمار في المورد البشري، وفي هذا الإطار فإن نمو المنظمات قد تعدى جانبه الكيفي إلى الكمي وتجاوز سياق الاعتماد والروتين نحو الإبداع والتجديد المستمر فأصبح بذلك المعنى محط اهتمام العديد من الدارسين لميادينه المختلفة بحثًا عن أهم عوامل البناء والاستمرارية، إذ تجاوز التنظير والبحث في هذا المجال الأفراد نحو المداخل النظرية والاتجاهات الفكرية كل ذلك في سبيل تطوير المنظمات وتدعيم الوعي المجتمعي لتلبية الاحتياجات العامة، حيث كان الانتقال من النظرة التقليدية المتخلفة إلى النظرة الحديثة المتفتحة التي تعطي أهمية قصوى للمورد البشري.

ولعل من أهم العناصر أو العمليات التنظيمية التي تحكم وضعية التنظيم نجد عملية اتخاذ القرار والتي تحتل مركزًا هامًا جدًا في تراتبية المؤشرات التي تقف وراء فعالية التنظيم وقدرته على استغلال الموارد البشرية ذات الكفاءة التي يحوز عليها التنظيم، ومن حيث أنها عملية تجمع بين إدراك القائم على اتخاذ القرار لواقعه التنظيمي والإمكانيات المتاحة أمامه في سبيل تحقيق التطبيق الفعلي لهذه القرارات.

لقد احتلت إشكالية اتخاذ القرار مساحة ليست بالصغيرة من الاهتمام داخل حقل المنشغلين بالتنظيمات من المراحل الكلاسيكية وهي ذات تاريخ طويل وانتقال متدرج بين مراحل التنظير في مجال التنظيم والعمل، وفي هذا السياق لم يعد الاهتمام مندرجًا في مسار واحد، وإنما اختلفت الآراء وتعددت حول ميكانيزمات وآليات هذه العملية وذلك من خلال قراءات العديد من المفكرين من الدراسات التقليدية لماكس فيبر حتى الدراسات الحديثة لهربرت سايمون وغيرهم.

وإذا من الضروري هنا ليس التحدث حول عملية اتخاذ القرار في المنظمات فالأكثر أهمية هنا هو التكلم حول ارتباطها بالأبعاد التنظيمية الأخرى ومنها قدرتها وآثرها على عملية تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة بما يحقق الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذه الأخيرة والتي لم تعد احد الأركان

الأساسية المكونة للبناء التنظيمي ككل له خصائصه التي تميزه عن باقي الأركان الأخرى هذه الخصائص التي تترجم في شكل أفعال تنظيمية مختلفة تأثر على الواقع التنظيمي العام.

في هذا السياق تكمن أهمية موضوع الدراسة والتي يحاول الكشف عن ارتباط عملية اتخاذ القرار بنماذج من الأفعال التنظيمية التي تقوم عليها الموارد البشرية داخل التنظيم وكيفية تسييرها وإتمام ذلك تساق الدراسة في نسقين أساسيين هما الجانب النظري والجانب الميداني في تراتبية فصول تبدأ بالفصل الأول والذي تم فيه بلورة إشكالية الدراسة وطرح الأسئلة الرئيسية لها مع ذكر الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وضبط المفاهيم الرئيسية للبحث وأخيرا التطرق الى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: تضمن اتخاذ القرار وتم فيه التطرق إلى مختلف النظريات التي تناولته، مراحل اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة فيه ومسؤولياته، أساليبه وكيفية اتخاذ القرار، ثم الصعوبات التي تواجه المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأنواع القرارات الإدارية.

الفصل الثالث: فقد شمل متغير تسيير الموارد البشرية من خلال إبراز النظريات التي تناولتها، إبراز أهدافها، تطويرها، سياساتها، الوظائف الإدارية والتنفيذية لتسيير الموارد البشرية وأخيرا التجربة الجزائرية لتسيير الموارد البشرية.

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أداة الدراسة وكيفية بنائها وأساليب التحليل المستخدمة وتعريف العينة.

الفصل الخامس: يشمل عرض ومناقشة نتائج البيانات المتوصل إليها بعد تطبيق استمارة البحث وكذلك تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وكذلك في ضوء الدراسات السابقة مع ذكر حوصلة لنتائج المتوصل إليها مع التوصيات.

---

# الجانب النظري

---

# الفصل الأول

## الإطار التمهيدي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة أهداف الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة تحديد المفاهيم

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

نظرا للقيمة العلمية التي يمثلها الإطار المفاهيمي في توضيح الإطار النظري للبحث فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية الدراسة والفرضيات التي وضعت كإجابة مؤقتة للتساؤلات قيد الدراسة والتي تعد بمثابة القاعدة التي ننطلق منها في معالجة موضوع دراستنا "دور اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة " بالإضافة إلى ذلك سوف نعرض بعض الدراسات التي تشكل التراث النظري لموضوع بحثنا من أجل الاستفادة منها سواء في جانبها النظري أو الميداني.



## أولاً: الإشكالية

عرفت المؤسسة في عصرنا الحاضر تطورات كبيرة في آليات وطرق عملها ما ينبأ بأن هذا التطور لم يكن وليد الصدفة، وإنما كان نتاجاً لمجموعة الجهود المبذولة في سبيل إرساء ميكاليزمات وطرق عمل إدارية قادرة على ضمان استمرار عملها في ظل بيئة تسودها خاصية التجديد والتغيير الدائم، وتجدر الإشارة هنا إلى أن العملية الإدارية تهتم بمختلف الوظائف التي تساعد على الممارسة الإدارية من التخطيط، التنظيم، الرقابة، الإشراف وصولاً إلى الإشراف والتقييم. إذا تعتبر الممارسة الإدارية مجموعة أساليب حديثة تسمح بالتكيف مع التطورات الحاصلة في مجال الإدارة.

فمختلف العمليات الإدارية لها أهمية كبيرة لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية المسطرة، باعتبارها الأساس الأول المعتمد لتسيير مواردها البشرية والمادية هذه الأخيرة هي التي تعتمد عليها المؤسسة في إثبات وجودها في بيئة عملها، إلا أن هذه الموارد لا يمكن استغلالها استغلالاً أمثلاً إلا من خلال ميكاليزمات وآليات تتناسب مع الخصائص والسمات السائدة في بيئة العمل، واستجابة أكبر عدد من الموارد البشرية للأوامر النابعة من الإدارة العليا. فكل نشاط إداري يهتم بالجوانب العمل مادية ويغفل الجوانب المعنوية للعمل يكون نشاطاً غير سليم ويؤثر سلباً على العملية الإدارية ومنه على عمل المؤسسة في بيئتها.

حيث أن نجاح أي منظمة كانت يتوقف على مدى كفاءة ومهارة إدارتها، وتظهر هذه المهارة في قدرت مسؤوليها على اتخاذ القرارات الملائمة والذي يكون عن طريق اختيار بدائل موجودة واختيار إحداها على حساب بديل آخر. ولضمان التنفيذ الجيد والأمثل لهذه البدائل يجب اختيار البديل الأحسن والأكثر واقعية وتكون نتائجه ملموسة، فننتج أي متخذ للقرارات يعتمد على مدى جودة ودقة قراراته والطرق والأساليب التي يستند إليها في عملية اتخاذ القرارات.

فعملية اتخاذ القرار تعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة من الأساليب الإدارية المتبعة ومنها المركزية الإدارية، أي إنفراد متخذ القرار بعملية صنع القرارات وعدم مشاركة موارده البشرية في هذه العملية، وما يعاب على متخذ القرار هنا أنه ذو شخصية تسلطية وهذا قد يؤثر سلباً على سير المؤسسة في بيئتها وذلك من خلال عدم ملائمة هذا القرار مع طبيعة المؤسسة، كما نجد أيضاً اللامركزية في اتخاذ القرار أي المشاركة وتعني عدم إنفراد متخذ القرار بعملية صنع القرارات وذلك من خلال مشاركته

للمرؤوسين في عملية صنع القرارات، وهذا الأسلوب يكون أكثر نجاعة من سابقه ( المركزية ) كما أشارت إليه دراسة "عبد العزيز بن محمد الحميضي" اتفاق جميع المرؤوسين على وجود خطوات يتبعونها عند مواجهتهم مشكلة أو موقف، تعدد الأساليب المستخدمة عند اتخاذ القرارات الإدارية<sup>1</sup>.

وهذا يؤدي إلى خلق التوازن النفسي للأفراد وإحساسهم بمكانتهم وأهميتهم داخل المؤسسة من خلال عمل هذه الأخيرة على رفع قدراتهم وتطوير مهاراتهم.

وقد ارتبطت عملية اتخاذ القرار بعدة مواضيع كالاتصال، القيادة وتسيير الموارد البشرية هذه الأخيرة من المواضيع الهامة والتي تفيد بشكل كبير المؤسسات فهي الأساس الذي ترتكز وتقوم عليه المؤسسة لضمان بقائها واستقرارها في بيئتها المحيطة على اعتبار الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة ومدى قدرة المورد البشري على الاستغلال الأمثل للمعلومة المتوفرة ذات الفعالية والواقعية وتحويلها إلى قرارات وتطبيقها في الوقت والمكان المناسبين، وقد اعتمدت عملية تسيير الموارد البشرية على آليات وطرق إدارية منها التوجيه، أي توجيه المورد البشري إلى الطريقة التي يخدم بها مصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها، كذلك أسلوب الرقابة الذاتية أو الرقابة الضمنية، أي أن يراقب المورد البشري كل ما يقوم بإنجازه ويتحمل مسؤولياته اتجاه النتائج المترتبة عن عمله، هذه الآليات تساهم إلى حد بعيد في تحسين مستوى أدائه وفعاليته وعلى هذا الأساس فإن اتخاذ القرار يساهم في استمرارية المؤسسة في مجال عملها. والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات ليست في غنى عن دور موردها البشري في تحقيق أهدافها والسعي لضمان إستمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية والذي يؤثر عن طريق اعتماد استراتيجيات وسياسات تنظيمية وإدارية واضحة تأتي في مقدمتها عملية اتخاذ القرار ومن هذا المنطلق يمكن أن نطرح التساؤل الرئيسي:

– ما هو أثر اتخاذ القرار على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

وتتدرج ضمنه التساؤلات الفرعية التالية:

– ما مدى تأثير المركزية في اتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

<sup>1</sup> عبد العزيز بن محمد الحميضي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين في المجلس السعودي)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة )، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2007، ص . ص 4.5.

- ما مدى تأثير اللامركزية على فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يؤثر اتخاذ القرار على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية :

- تؤثر المركزية في اتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

- تؤثر اللامركزية في اتخاذ القرارات على فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

1 الأسباب الذاتية:

- وجود رغبة ذاتية واهتمام شخصي بهذا الموضوع.
- التدريب العلمي والعملية على إعداد البحث العلمي بطريقة سليمة.
- معرفة درجة مديري المؤسسات الجزائرية بمدى اهتمامهم بالموارد البشرية.
- محاولة لفت النظر إلى واقع الفرد العامل بالمؤسسة الجزائرية من أجل معرفة احتياجاته وطموحاته كمورد بشري داخل المؤسسة.

2 الأسباب الموضوعية:

- تسليط الضوء على واقع اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية.
- يعد موضوع اتخاذ القرار من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا.
- توفر المراجع والوثائق حول الموضوع.
- إثراء المكتبة بموضوع من المواضيع الهامة في المؤسسة.

## رابعاً: أهمية الدراسة

### 1 الأهمية العلمية

تدرس المورد البشري الذي يعد الأساس الذي تقوم عليه المنظمات والذي تناولته العديد من النظريات بالدراسة والتحليل و ذلك من أجل الكشف عن واقع تسيير الموارد البشرية باعتباره عملية إدارية فعالة في المؤسسة ولما له من آثار إيجابية على الموارد البشرية داخل المؤسسة.

### 2 الأهمية العملية

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و أثره على أداء العاملين داخل المؤسسة وما مدى أثره على الفرد من أجل تعزيز استجاباتهم ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

## خامساً: أهداف الدراسة

- الهدف العلمي والمتمثل في إعداد مذكرة تخرج في علم الاجتماع تنظيم وعمل كجزء مكمل لنيل شهادة الماجستير.
- التوصل إلى مدى مساهمة اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- إبراز أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- معرفة واقع عملية التسيير في المؤسسة.
- الفهم الصحيح لجوانب المشكلة الدراسية.

## سادساً: المفاهيم

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، فهي المسار الذي يساعد الباحث في توضيح المعالم الرئيسية للدراسة، فتحديد المفاهيم بدقة يجنب الوقوع في سوء الفهم الذي يعترض طبيعة الظاهرة المدروسة.

## 1 مفهوم الدور:

« وينسب عادة مفهوم الدور إلى Linton الذي جمع بين المكانة أو الوضع والدور وقد عرفه بأنه مجموعة من النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة ويحتوي على مرافق وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة»<sup>1</sup>.

« ويعرف الدور أيضا على أنه أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة»<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين نلاحظ أن كل من التعريفين ركز على المكانة التي تعتبر المحور التي يدور حولها الدور في حد ذاته.

**التعريف الإجرائي:** هو مجموعة الأساليب والأنشطة التي تكون ذات معنى أثناء تأدية الفرد لدوره.

## 2 مفهوم القرار:

« هو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم »<sup>3</sup>.

« كما عرف على أنه عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة الذي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة »<sup>4</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنه تم التركيز على أسلوبية المشاركة والدراسة التحليلية الموسعة من أجل الوصول إلى القرار المناسب.

**التعريف الإجرائي للقرار:** هو فعل إداري رسمي يتجسد من خلال الاختيار بين مجموعة من البدائل المتوفرة، ولا يعتبر بديل واحدا قرارا.

<sup>1</sup> لطفي دنبري: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص10.

<sup>2</sup> نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، مصر، 1983، ص367.

<sup>3</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007، ص181.

<sup>4</sup> نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، 2003، ص140.

### 3 القرار الإداري:

« يعرفه يونج على الاستجابة الفعلية التي توفر النتائج المرغوبة لحالة أو حالات حالية أو محتملة في المؤسسة».

« وعرفه أيضا هارسون على أنه اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته»<sup>1</sup>.

من خلال التعريفين نلاحظ أنه لم يتم وضع ضوابط عامة لعملية اتخاذ القرار الإداري وتناول الاختيار الأمثل للبدائل المتوفرة.

**التعريف الإجرائي:** هو عملية توجيهية تعتمد على إفصاح الإدارة لما تمتلكه من سلطة تتركز في يد متخذ القرار.

### 4 اتخاذ القرار:

« هو الاختيار بين مجموعة من البدائل وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع قرارات داخل النسق التنظيمي يقوم به هؤلاء المسؤولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل»<sup>2</sup>.

« كما يمكن تعريفه على أنه عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها ومن ثم اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وعديدة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار»<sup>3</sup>.

مما سبق أن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم العمليات الإدارية سواء في تحديد غاياتها أو تحديد الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف.

**التعريف الإجرائي:** هو عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية، عمان، ط1، 2008، ص 37.

<sup>2</sup> محمد وفيق الطيب: مدخل للتفسير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص123.

<sup>3</sup> علي الشراوي: العملية الإدارية، ووظائف المديرين، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 123.

### 5 تعريف الموارد البشرية :

« من وجهة نظر "روبرت باركر" : هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة للمؤسسة في تحقيق أهدافها»<sup>1</sup>.

« كما ورد في معجم إدارة الموارد البشرية :هي مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة»<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف لم يتم تحديد ماهية هذه الموارد، كما أنه اعتبرها عنصر من عناصر الإنتاج التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها أما في التعريف الآتي تم ضبط الموارد البشرية وحصرها في الأعضاء المشاركين في المؤسسة.

**التعريف الإجرائي:** هي الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة التي يتم من خلالها الوصول إلى أهدافها واعتبارها عنصراً فعالاً داخلها ويجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات والكفاءات التي تمكنه من أداء جيد.

### 6 تعريف المؤسسة:

« وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة الأفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين»<sup>3</sup>.

« يعرفها تالكوت بارسونز على أنها وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين، لكي تحقق أهداف محددة، ميز عناصر المؤسسة الأساسية وهم الأشخاص ووسائلها كرؤوس الأموال وهدفها إنتاج السلع»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سملاي يحضة: الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المركزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 9. 10 مارس 2004، ص 155.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، ط17، دس ص 74.

<sup>3</sup> نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية، لبنان، ط1، 2007، ص 19.

<sup>4</sup> طلعت إبراهيم لطفي: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم، مكتب غريب، القاهرة، 1993، ص 09.

« وعرفها أيضا فرنسوا بيرو على أنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة »<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ ان المؤسسة وحدة أساسية مختلفة عن باقي الوحدات في العديد من العمليات الإدارية، كما أنها تمتاز بطابعها الرسمي والعقلانية في تحديد أنماط مختلف الأنشطة داخلها.

**التعريف الإجرائي:** هي كيان منظم تقدم خدمات اجتماعية تظم مجموعة من الأفراد العاملين الخاضعين لنفس الظروف من أجل تحقيق أهدافها.

### 7 تسيير الموارد البشرية:

« لقد عرف filippo تسيير الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة »<sup>2</sup>.  
« عرفها Gluech بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها واخيرا الاستغناء عنها»<sup>3</sup>.

لقد ركزت تعريفات تسيير الموارد البشرية على الوظائف التنفيذية كتوظيف والتكوين وهناك من ركز على وظائف إدارية كالتخطيط الرقابة والتنظيم.

**التعريف الإجرائي:** تسيير الموارد البشرية هو ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد.

### 8 المركزية:

« هي تركيز السلطة في المركز وتتضمن جميع الصلاحيات والسلطات في أيدي الموظفين في العاصمة»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 106.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 22.

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي: المرجع السابق، ص 21.

<sup>4</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة مجد المؤسسة الجامعية لدراسات، بيروت، ط1، 2005، ص13.



من خلال هذا التعريف نلاحظ انه ركز على هيئة التي تصدر القرار.

**التعريف الإجرائي:** الاحتفاظ بالسلطة والتقليل من تفويضها إلى المرؤوسين بمعنى أن اتخاذ القرارات يتم فقط على المستويات العليا.

### 9 اللامركزية:

« يقصد باللامركزية توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات المحلية أو المصلحية تتمتع بالشخصية المعنوية»<sup>1</sup>.

« وتعرف أيضا على أنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية مباشر اختصاصها تحت إشراف الحكومة و رقابتها»<sup>2</sup>.

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن القرار لم يكن في جهة معينة فقط بل تم توزيعه نحو مختلف أقسام الإدارة.

**التعريف الإجرائي:** تفويض السلطة إلى مستويات إدارية دنيا أي أن القرارات تتخذ على مستوى الإدارات التي تشارك في اتخاذ القرارات.

### 10 الفعالية:

«هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص في بلوغ النتائج»<sup>3</sup>.

«هي متغير تابع تحدث بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد سليم العزوي: نظرات حول الديمقراطية، دار وائل، عمان، ط1، 2000، ص77.

<sup>2</sup> خالد الزعبي: القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الثقافة، عمان، 1986، ص 25 .

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة السعودية، مطابع الإدارة العامة، د ط، د بلد، 1984، ص 168.

<sup>4</sup> عايدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع العمل الخدماتي، دار الفكر العربي، ط1، د بلد، 1985، ص434.

نلاحظ من خلال هادين التعريفين أن الفعالية هي الكيفية أو الطريقة التي من خلالها تصل المؤسسة لأهدافها.

**التعريف الإجرائي:** هي الأثر الذي تتركه البرامج التجريبية على المورد البشري الذي خضع لها من مؤهلات وخبرات تؤهله لتولي المنصب.

### 11 الرقابة الذاتية:

«هو مصطلح ذو شقين رقابة ذاتية تتبع من داخل الفرد على نفسه فهو رقيب على سلوكه وأعماله». كما يقصد بالرقابة الذاتية هو أن يراقب الإنسان نفسه في جميع أقواله وأفعاله وأن لا يتعدى الحدود المسموح بها في ظل الحرية التي لقتها له دينه أو مجتمعه وأن يكون الإنسان قادرا على التصرف الكامل في جميع شؤون حياته مع تحمل النتائج المتوقع من تلك التصرفات»<sup>1</sup>. من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنه يتم توضيح كيفية تحمل المسؤولية بالنسبة للمورد البشري تجاه نتائج عمله.

**التعريف الإجرائي:** هي إحساس داخلي ينتاب الموظف أو العامل أثناء أداءه للعمل من غير حاجة إلى مسؤول.

تم بناء الدراسة الحالية تبعا لما تناولته الدراسات السابقة، فقد ساهمت إلى حد بعيد في بناء وتكوين الإطار الحالي لدراسة. من خلال الرجوع إلى الإرث العلمي المعتمد عليه في هذه الدراسة والحصول على أهم المراجع لإثراء الموضوع وبناء الإطار المفاهيمي للبحث.

### سابعا: الدراسات السابقة

#### 1 دراسات متعلقة باتخاذ القرار:

##### 1-1 الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: وهي بعنوان (دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية) للباحث سليم كفان وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماجستير في

<sup>1</sup> نورة بنت مسفر سعد القرني: الرقابة الذاتية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2016، ص. ص 14. 15.

كلية العلوم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس والتربية والأرطفونيا تخصص تنظيم وعمل  
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 2004-2005.

وقد طرت فيها التساؤلات التالية:

• التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات  
الناجحة والفعالة والرشيده ؟

الأسئلة الفرعية:

• كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل  
المؤسسة ؟

• كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال  
التنظيمي داخل المنظمة ؟

• إلى أي مدى تأثر معرفات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ؟  
أهداف الدراسة:

تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث من أهم الوظائف  
الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري.

تبدي كذلك أهمية الاتصال في عاتقه الوثيقة والواضحة بعملية صنع القرارات وهي التي تهتم هذه  
الدراسة حيث أنه يجب أن تكون عملية صنع القرارات من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من  
طرف جميع أعضاء المؤسسة.

كذلك يجب أن يكون هناك تقييم لما بعد اتخاذ القرار فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة  
للمؤسسة إذا ما بقي حبيس إدراج مكتب المدير.

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل وصف حقائق العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات التنظيمية.

نتائج الدراسة:

الاستنتاج العام الخاص بالمرؤوسين ومن خلال التحليل العام لأجوبة أفادت العينة أن الاتصال فعال داخل المؤسسة ولكن ليس بدرجة كبيرة، وهذا من خلال الإجابات المعبر عنها من طرف العمال بحيث نجد أن العلاقات الإنسانية الطيبة وكذا الروح الجماعية في مجال العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة ولكن هذا لا يعني أن الاتصال جد فعال داخل المؤسسة بحث نجد أن هناك العديد من المشاكل والمعوقات والتي لها تأثير وتعرقل السير الفعال لعملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وكذا عملية اتخاذ القرارات ومن بين هذه المشاكل حسب أجوبة العمال هي سيطرة النزعة القيادية على الرؤساء وكذا عدم تقبل المقترحات والآراء التي يقدمونها لهم<sup>1</sup>.

الدراسة الثانية: وهي بعنوان (دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة) للباحث العياشي عيدوني وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1 2013 2014.

وقد طرت فيها التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: ما هو دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن إطار التنمية المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

• كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن إطار التنمية المستدامة لمؤسسة مناجم الحديد الجزائرية؟

<sup>1</sup> سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2004، ص 218.

- ماهي طبيعة نظم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات ؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية ؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في مؤسسة الحديد والفوسفات الجزائرية ؟

أهداف الدراسة:

- معرفة مستويات نظام المعلومات واتخاذ القرار في إطار التنمية المستدامة في مؤسسة الحديد والفوسفات الجزائرية.
- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة.
- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ذات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوقوف على حقائق العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرار ضمن متطلبات التنمية المستدامة.

نتائج الدراسة:

- تساهم أنظمة المعلومات في دعم مراحل اتخاذ القرار في كافة مراحله، وهي تعد ذات أهمية من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع.
- نظام المعلومات يلعب دور جد هام في اتخاذ قرارات ملائمة ويمكن من ربح الوقت.
- إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم ومتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعليا يسير وفقا لأريد له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العياشي عيدوني: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 118.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو اتخاذ القرار، وتختلف في مجال الدراسة. حيث أن هذه الدراسة أجريت داخل مؤسسة اقتصادية بينما الدراسة الحالية أجريت داخل مؤسسة خدماتية.

تختلف الأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، حيث ركزت هذه الدراسة على أنظمة المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار. بينما تمحورت الدراسة الحالية في مدى تحكم متخذي القرار في عملية التسيير.

أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على الدور يلعبه اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية.

الدراسة الثانية: وهي بعنوان (نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار) للباحث مرغني بلقاسم وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير سنة 2014.

وقد طرقت فيها التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي؟

التساؤلات الفرعية:

- لماذا يتم استخدام نظام المعلومات في المؤسسة؟
- ما هي استراتيجيات اتخاذ القرار وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
- إلى أي مدى يتم اعتماد نظام المعلومات في المؤسسات الاقتصادية؟
- في ماذا يتمثل تحديداً أثر نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

أهداف الدراسة:

- محاولة تبين أهمية نظام المعلومات وتوضيح أنواعه وخصائصه وإيجابياته والوقوف على العلاقة التي تربطه بوظائف الإدارة

- محاولة التعرف على عملية اتخاذ القرار وأنواعها والمحددات التي من خلالها تتم هذه العملية وإبراز المشاكل والمعوقات التي تعيق هذه العملية
- محاولة ربط العلاقة بين نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وتوضيح دوره في عملية اتخاذ القرار

المنهج المستخدم: أعتمد على المنهج الوصفي وذلك لتوصيف العلاقة التي تربط نظام المعلومات بعمليات اتخاذ القرارات وطرح ماهية ومفاهيم كل منهما إضافة إلى استخدام المنهج التحليلي من أجل تحليل الآثار والانعكاسات التي يؤثر بها نظام المعلومات على عمليات اتخاذ القرارات بشكل مباشر أو غير مباشر في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي كإتباع منهج دراسة الحالة كسبيل للدراسة الميدانية قصد محاولة إسقاط المضامين النظرية على واقع مؤسسة معينة ألا وهي اتصالات الجزائر فرع الوادي.

#### نتائج الدراسة:

- جميع موظفي المؤسسة يستخدمون يوميا نظم المعلومات عملهم اليومي
- هناك اهتمام في ما يخص توفير أجهزة الحاسوب في المؤسسة حيث لاحظنا معظم الموظفين لديهم أجهزة حاسوب خاصة بهم.
- يتم تحديث وتطوير أجهزة الحاسوب والبرامج من حين إلى آخر.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بشكل كبير في تحسين سرعة الحصول على المعلومات المتبادلة وتخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة.
- نظام المعلومات يساهم بشكل كبير في توفير معلومات دقيقة وسريعة وملائمة.
- يقوم نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة بأخطاء بشكل كبير.
- أكد جميع موظفي المؤسسة بضرورة استخدام نظام المعلومات في العمل اليومي ,كونه يساهم في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة ويساهم أيضا في حل المشاكل وتقديم البدائل.
- يحرص مدير الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند اتخاذه القرارات على جمع جميع المعلومات حول الموضوع مع إمكانية الاستعانة بمعلومات من خارج المؤسسة كون المؤسسة عبارة عن إطار مفتوح للبيئة الخارجية.

- أكد مدير الوحدة العملية على ضرورة استخدام البرامج في المؤسسة حيث ذكر كمثال على ذلك نظام لتسيير الموارد البشرية والذي من أهم ايجابياته تحديد أجر العامل بدقة وحقوق HR Access
- الترقّيات و الأقدمية توفير الجهد والمحافظة على الوقت
- هناك العديد من المشاكل التي تواجه متخذ القرار جراء استخدام نظام المعلومات والتي من أهمها مشكل الفيروسات جراء إيصال الأجهزة بالانترنت أو بالأقراص الخارجية.
- أكد مدير الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالوادي على أن نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة له دور مباشر في عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو اتخاذ القرار، وتختلف في مجال الدراسة. حيث أن هذه الدراسة أجريت داخل مؤسسة اقتصادية بينما الدراسة الحالية أجريت داخل مؤسسة خدماتية.

تختلف الأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، حيث ركزت هذه الدراسة على نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار. بينما تمحورت الدراسة الحالية في مدى تحكم متخذي القرار في عملية التسيير.

أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على الطرق المستخدمة في توظيف المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

## 1-2 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: وهي بعنوان (نظام عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي) للباحث عبد العزيز محمد الحميضي وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الإدارية تخصص الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007.

<sup>1</sup> مرغني بلقاسم: نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 140.



وقد طرحت فيها التساؤلات التالية:

- ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس؟
- ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات لمجلس الشورى؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى؟
- ما علاقة طبيعة صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي مجلس الشورى نحو طبيعة عملية صنع القرارات تتعزى إلى خصائصهم الديموغرافية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات (المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات) بمجلس الشورى من وجهة نظر الموظفين بالمجلس.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى.
- التعرف على المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى.
- التعرف على علاقة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- التعرف على الفروق بين استجابات موظفي مجلس الشورى نحو طبيعة عملية صنع القرارات تبعا للخصائص الديموغرافية.

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بالمجلس ودرجة تفسيرها على مستوى الوظيفي للموظفين بالمجلس.

نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس لدى يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة.

• توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرارات بالمجلس ستمت باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها، لدى يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب صنع القرارات وذلك يحفز الإدارات على عقد اجتماعات مع موظفيها في حال طرح موضوع يتطلب اتخاذ قرار بشأنه.

• توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على بعض المراحل التي تبنى بها عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى، لدى يوصي الباحث بضرورة وضع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات بالمجلس ووضعه موضع التطبيق وذلك ببيان مراحل هذا المنهج وطريقة تطبيقه ومتابعة تنفيذه<sup>1</sup>.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو اتخاذ القرار، كما تتفق في مجال الدراسة. حيث أن هذه الدراسة أجريت كل من الدراستين داخل مؤسسة خدمية.

كما تختلف الأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، حيث ركزت هذه الدراسة على نظام عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي. بينما تمحورت الدراسة الحالية في مدى تحكم متخذي القرار في عملية التسيير.

أفادت هذه الدراسة في التعرف على أثر صنع القرار في التوازن النفسي للموارد البشرية.

الدراسة العربية الثانية: للباحثة نادية عبد الغفار (تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمة الأعمال السعودية).

أهداف الدراسة: التعرف على أهمية العوامل البيئية الخارجية من منظور متخذ القرار داخل منظمات الأعمال السعودية وكشف أهمية نظم المعلومات الإدارية في المنظمات السعودية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات، ومعرفة تأثير العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية في الأسلوب المتبع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن محمد الحميضي: مرجع نفسه، ص . 4 . 155.

منهج الدراسة: لقد استخدمت في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب تحليل النظم لتحليل المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين عملية عوامل البيئة الخارجية وعملية اتخاذ القرارات.
- وجود ارتباط بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وبين توفر المعلومات الملائمة عن العوامل الداخلية والخارجية في منظمات الأعمال السعودية.
- إن نمط وأساليب اتخاذ القرارات يتأثر بالعوامل الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها متخذ القرار مع تفاوت درجة التأثير بين عينة أفراد الدراسة.
- اتفق جميع عينة الدراسة على وجود خطوات يتبعونها عند مواجهتهم مشكلة أو موقف يحتاج إلى اتخاذ القرار.
- تعد الأساليب المستخدمة عند اتخاذ القرارات الإدارية الأسلوب العلمي وأسلوب الخبرة وأسلوب التجربة والخطأ والغالبية يتبعون الأسلوب العلمي عند اتخاذهم القرار<sup>1</sup>.

تتفق في مجال الدراسة حيث كل من الدراستين أجريت داخل مؤسسة خدماتية حيث ركزت هذه الدراسة على تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمة الأعمال السعودية. بينما تمحورت الدراسة الحالية على دور اتخاذ القرار في عملية تسيير الموارد البشرية.

أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على مؤشر من مؤشرات اتخاذ القرار وهو الملائمة.

2 الدراسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية:

1-2 الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: وهي بعنوان (اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل) للباحث خلاصي مراد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا تخصص علم

<sup>1</sup> نادية عبد الغفار: أثر التنظيم غير رسمي على اتخاذ القرارات الإدارية للمنظمات الأمنية (دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام لمدينة الرياض) (غير منشورة)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، 2003، ص 109.

النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا سنة 2006 .

وقد طرحت فيها تساؤل رئيسي:

هل لسوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة ؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف يتم اختيار نظام للأجور ويعتمد كسياسة دون غيره ؟
- كيف نقوم باختيار العمال موضع التكوين، ولماذا يستفيد هذا العامل دون غيره ؟
- متى وكيف نقوم بعملية التوظيف، هل نتخذها أولى الحلول أم آخرها لشغل منصب ما ؟
- هل نشارك المعني في تحديد واختيار مسارات حياته المهنية ؟
- هل تؤثر القرارات السابقة الذكر على العامل والإطار سلبا أم إيجابا ؟

أهداف الدراسة:

الهدف العلمي:

- تهدف الدراسة إلى التعريف بميدان تسيير الموارد البشرية وأهميته كمؤثر أساسي على أهم مورد من موارد المؤسسة وهو الإنسان.
- إسقاط خطوات صناعة القرارات على تسيير الموارد البشرية، وتبيان أنها قرارات متواصلة ويومية تحتاج إلى الصناعة مثلها مثل بقية الموارد الأخرى للمؤسسة.
- تبيان أن المشكلة في ظاهرة عدم الاستقرار في العمل تبدأ قبل مغادرة الفرد للمنظمة، أي منذ توفر الأسباب التي تنمي الرغبة عند الأفراد في مغادرة المنظمة إلى غاية تركها. ففي كثير من الأحيان تتوفر الرغبة في ترك المنظمة عند فرد ما لكنه لا يغادرها بسبب عدم توفر البديل عند غيرها، مع هذا يعتبر معنويا مستقبلا لأنه لم يعد يبذل نفس المجهود من ذي قبل.

الهدف التطبيقي:

- تهدف الدراسة إلى إيجاد العلاقة من عدمها بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار  
الإطارات في المنظمة.

- إعطاء مسيري الموارد البشرية البعد الحقيقي لقراراتهم اليومية من أجل الحفاظ على الكفاءات.

المنهج المستخدم:

اختار الباحث المنهج الوصفي مع الاستعانة بأدوات إحصائية لإعطاء البعد الكمي للنتائج والمنهج  
الوصفي لا يركز على مجرد الوصف كما يشير له اسمه أو على مجرد جمع البيانات فقط، وإنما يتعداها  
إلى الفهم والمقارنة والتفسير والتحليل المعمق.

نتائج الدراسة:

لقد بين الباحث في الجانب النظري أهمية اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية، وأن الأجر  
والتكوين والترقية وتسيير الحياة المهنية، ما هي إلا تنفيذاً لقرارات تصنع من قبل تحددتها اختيارات  
إستراتيجية للمنظمة وتعتبر عنها من خلال نظام تكوين معين ونظام أجور ونظام ترقية إضافة إلى اعتماد  
نظام لتسيير الحياة المهنية من عدمه. فقد يكون فرد من المنظمة راض عن كمية الأجر التي يتقاضاه  
وبالمقابل غير راض عدم تناسب الأجر مع منصب عمله، وقد يستفيد من عدة فرص للتكوين لكنها لا  
جدوى منها في بناء مستقبله المهني الذي يتصوره لأنها لا تصب في رغباته واتجاهاته المهنية.

وقد ذهبت الدراسات السابقة لعدم الاستقرار المهني إلى الأسباب الظاهرة مثل الأجر المنخفض،  
حوادث العمل، الترقية، ظروف العمل الفيزيائية<sup>1</sup>.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كل من المتغير المستقل والتابع وهما اتخاذ القرار وتسيير  
الموارد البشرية، وتتفق أيضا في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

<sup>1</sup> خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل (غير منشورة)، مذكرة ماجستير في علم النفس  
وعلم التربية والارطوفونيا تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، سنة 2006، ص 265.

كما تختلف في مجال الدراسة، حيث أن هذه الدراسة أجريت داخل مؤسسة صناعية بينما الدراسة الحالية أجريت داخل مؤسسة خدماتية.

أفادتنا هذه الدراسة في كيفية الربط بين كل من المتغير التابع والمستقل.

الدراسة الثانية: وهي بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف) للباحثة رقام ليندة مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013-2014.

التساؤلات:

- هل تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟
- هل تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟
- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟
- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الاستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟
- هل تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في ولاية سطيف ؟

أهداف الدراسة:

- محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة الذي تتمتع به هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغيير مع العلم أن التغيير أصبح دائم الحضور في حياة المؤسسة.
- التعرف على المهام الأكثر ممارسة، ومن ثم الأكثر أهمية في نشاط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

- الكشف عن درجة المقاومة التي تواجه بها التغييرات المختلفة التي تعيشها المؤسسات والتعرف على سبل معالجتها من قبل الإدارات العليا لهذه المؤسسات محل الدراسة.
- التوصل إلى نتائج تمكننا من تصحيح وتدعيم الممارسات التي تحقق نجاح مشاريع التغييرات.
- تقديم اقتراحات تقوم أساسا على فكرة أن مشاريع التغيير قد تفشل وفي أغلب الأحيان يكون سبب ذلك غياب الاهتمام بالبعد الإنساني فيها، وإدارة الموارد البشرية هي وحدها قادر على تدارك ذلك باعتبارها تمتلك التصور الأكثر غنى من غيرها من الإدارات، ما يمكنها من فهم كل الاتجاهات والسلوكيات التي تظهر خلال عمليات التغيير.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحثة ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تسعى الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة به، وكذا الكتب والبحوث المرجعية والدوريات. والكتب والدوريات على شبكة الانترنت باللغة العربية والأجنبية، أما عن الدراسة الميدانية فقد تم اختبار صحة فروض البحث باستعمال كل من أداتي البحث المقابلة والاستمارة لاستقصاء آراء مديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف موضع الدراسة، ومن تم الحصول على البيانات الأولية من مصادرها المدروسة، وهذا لتحقيق فهما أفضل للمشكلة موضع البحث حتى نتمكن من المساهمة في معالجتها.

نتائج الدراسة:

- إن أغلبية مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة جامعيون متخصصون في العلوم الاقتصادية والعلوم القانونية والعلوم الاجتماعية، ما يبين غياب تام لمتخصصين في إدارة الأعمال وهذا الفراغ أدى إلى سيطرت البعد الإداري ومن ثم التقليدي في تسيير المورد البشري.
- تبين لنا أن مديري هذه الإدارات في المؤسسات محل الدراسة لا يتخذون قرار التغيير وإنما يقومون في مرحلة تالية في سيورة التغيير بالتحضير له ويسيرونها نتائج على الموارد البشرية، فهم لا يبادرون به ومهمتهم تبدأ بعد اتخاذ القرار بشأنه كما يمكن لمعظمهم اقتراح مشاريع التغيير على الإدارة العليا.

• يشارك بعض مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات في اجتماعات اللجان الإدارية لمؤسساتهم مع الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية.

• يسيطر نشاط متابعة تغيرات قوانين العمل ومعرفة نقاط قوة وضعف الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات على عمل مديري الموارد البشرية<sup>1</sup>.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وأداة جمع البيانات.

كما اختلفا في المتغير المستقل، واختلفا أيضا في مجال الدراسة، حيث أن هذه الدراسة أجريت داخل مؤسسة اقتصادية بينما الدراسة الحالية أجريت داخل مؤسسة خدماتية.

كما برز الاختلاف في أهداف الدراسة حيث أن هذه الدراسة أهدافها اقتصادية بينما أهداف الدراسة الحالية أهداف خدماتية.

أفادتنا هذه الدراسة في معرفة طبيعة المهام والمسؤوليات التي يتحملها كل مورد بشري كذلك الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في التسيير.

### 2-2 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: وهي تحت عنوان (أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية) للباحث محمود عبد الرحمان الشنطي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة 2006.

التساؤل الرئيسي:

ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية؟

<sup>1</sup> رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2013، ص 5 ص 237.



التساؤلات الفرعية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيئة الوزارة للقيم والمبادئ الجيدة لدى الموظفين وأداء الموارد البشرية؟

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه اعتبره الأنسب لهذه الدراسة، أما بالنسبة لأداة البحث فقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى الأهداف التالية:

- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- عدم تناسب طبيعة مهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين على المواصلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها<sup>1</sup>.

تتفق في مجال الدراسة حيث كل من الدراستين أجريت داخل مؤسسة خدماتية.

كما اختلفت أيضا في الأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة عن الدراسة الحالية حيث ركزت هذه الدراسة على أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. بينما تمحورت الدراسة الحالية على دور اتخاذ القرار في عملية تسيير الموارد البشرية.

أفادتنا هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيرا إيجابيا على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الدراسة الثانية: هي دراسة تحت عنوان (متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية) للباحث إيهاب خميس أحمد المير مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2007.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006 ص 12.

أهداف الدراسة:

تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة والتعرف على التخطيط والخطط والبرامج والموازاة المخصصة لتنمية الموارد اللازمة لتهيئة تطبيق الإدارة الإلكترونية، التعرف على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين بالإضافة إلى معرفة تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين والوقوف على تباين آراء مفردات مجتمع البحث نحو متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة.

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي كما اعتمدت هذه الدراسة على أداة الإستبانة في جمع البيانات

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: موافقة عينة الدراسة على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى موافقة عينة الدراسة إلى حد ما على إن هناك تخطيط يشمل الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتنمية مواردها البشرية الأزمة لتهيئة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور، كذلك إن أفراد عينة الدراسة موافقين على أنهم راضين على التنمية في ضل الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

تتفق في مجال الدراسة حيث كل من الدراساتين أجريت داخل مؤسسة خدمتية. كما تختلف أيضا في الأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة عن الدراسة الحالية.

أفادتنا هذه الدراسة في أهمية البرامج التدريبية المقدمة للموارد البشرية في تنمية وتطوير مهاراتهم.

<sup>1</sup> إيهاب خميس احمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 ص 13.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل وضع إطار منهجي لنبرز فيه القيمة العلمية والعملية لموضوع دراستنا وإلقاء الضوء على مختلف الأسباب الموضوعية والذاتية الكامنة وراء اختيارنا لموضوع دور اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة على حساب مواضيع علمية أخرى مع تبين أهمية وأهداف الدراسة التي تناولناها، كما دعمنا هذا الفصل بثمان دراسات سابقة ما بين دراسات محلية وأخرى عربية من أجل إعطاء الموضوع بعدا إمبريقيا خاصا.

# الفصل الثاني

## اتخاذ القرار

### تمهيد

أولاً: نظريات اتخاذ القرار

ثانياً: مراحل اتخاذ القرار

ثالثاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

رابعاً: مسؤولية اتخاذ القرار

خامساً: أساليب اتخاذ القرار

سادساً: كيفية اتخاذ القرار

سابعاً: أهمية اتخاذ القرار

ثامناً: الصعوبات التي تواجه المؤسسات في عملية

اتخاذ القرارات الإدارية

تاسعاً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

عاشراً: أنواع القرارات الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار من الموضوعات الهامة التي تعددت وجهات النظر في تعريفها وذلك تبعاً لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين وكذلك نتيجة لاختلافات في خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية كما يمكن اعتبار اتخاذ القرار نشاطاً لحل المشكلات وينتهي بحل مثالي أو مرضي على الأقل أو أنها عملية تعتمد على استعراض القرارات المتاحة وحالات الطبيعة الخاصة بكل قرار التي سيحصل عليها متخذ القرار بعد تطبيق القرار، ولذلك فهي عملية يمكن أن تكون عقلانية و أن تستند إلى معرفة ومعتقدات صريحة أو ضمنية.

## أولاً: نظريات اتخاذ القرار

### 1 المدرسة الكلاسيكية:

«لقد سيطرت النظرية الكلاسيكية على مفاهيم الفكر الإداري في اتخاذ القرارات حيث افترضت النظريات الاقتصادية أن التصرفات التي يقوم بها المدير في أي نظام اقتصادي هي تصرفات رشيدة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المنظمة بأقل النفقات الممكنة محققاً بذلك التقدم الاقتصادي للمؤسسة التي يعمل بها، وبذلك فإن المدير متخذ القرار يسعى بصورة جديّة لتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة لذلك يطلق على هذه النظرية "نظرية القرار الرشيد" ويقصد بالرشد القدرة على التعلم بصورة منطقية فعالة كما يقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل<sup>1</sup>».

لقد تبنت النظريات الكلاسيكية فكر النظريات الاقتصادية على أنها أفعال يقوم بها المدير في أي نظام اقتصادي كان وهي تصرفات عقلانية الهدف والغاية منها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بأقل التكاليف محققاً بذلك تقدماً اقتصادياً للمؤسسة، كما أن المدير يسعى إلى تطبيق مبدأ الكفاية على جميع فروع المنظمة وهذا ما يسمى بنظرية القرار الرشيد.

«أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل ثم اختيار البديل الأفضل أي أنه ذلك الفرد الذي يختار ويحقق أفضل النتائج الاقتصادية للمؤسسة وبذلك تعتمد هذه النظرية في اتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين:

أن يكون متخذ القرار شخص يتمتع بقدرات خاصة مميزة حيث يتصف سلوكه بالبراعة والمنطق والرشد، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى بعد الأخذ بعين الاعتبار كل البدائل المتاحة

<sup>1</sup> احمد عبد اللطيف: نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل متكامل، جامعة حلوان، الإسكندرية، 1999، ص 96 .

وأن متخذ القرار لا يأخذ بعين الاعتبار كل البدائل المتاحة فقط وإنما أيضا النتائج المترتبة على كل بديل ويختار البديل الذي يعطي المنفعة<sup>1</sup>.

بالنسبة للذي يتخذ القرار الرشيد هو فرد اقتصادي له القدرة على التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل بالتالي يختار البديل الأفضل أي تعتمد هذه النظرية في اتخاذ القرار على نقطتين أساسيتين: أن يكون بها فردا متخذا للقرار وله صفات تميزه عن باقي الأفراد، وأنه لا يأخذ بعين الاعتبار كل البدائل المتاحة.

### 2 المدرسة السلوكية في اتخاذ القرارات:

«إن احتكار النظريات الكلاسيكية للفكر الإداري بدأ بالتراجع بعد نهاية الحرب العالمية الأولى بسبب ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة بسبب اهتمام العلوم السلوكية بدراسة السلوك الإنساني بالمنظمات، ولقد ساهمت هذه العلوم السلوكية بدراسة السلوك الإنساني بالمنظمات، ولقد ساهمت هذه العلوم السلوكية في إعطاء مفاهيم جديدة حول نظرية القرارات وكان هربرت سيمون من رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار الذي لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحل المثلى، ذلك أن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى في فترة زمنية أخرى<sup>2</sup>».

لقد بدأ أفراد النظريات الكلاسيكية للفكر الإداري في التراجع بعد نهاية الحرب العالمية الأولى وهذا راجع إلى ظهور نظرية العلاقات الإنسانية بسبب دراسة العلوم السلوكية لتصرفات الإنسانية داخل المنظمة كما ساهمت العلوم السلوكية بتزويد بمفاهيم جديدة حول هذه النظرية وكان سيمون من الرواد السابقين لدراسة القرار ولاحظ وجود قصور على مستوى الرشد والمعيار الاقتصادي.

<sup>1</sup> احمد عبد اللطيف: المرجع السابق، ص 96.

<sup>2</sup> احمد عبد اللطيف: المرجع نفسه، ص 20.

«ولقد لجأ سيمون إلى مجموعة من الخطوات من أجل اتخاذ القرار كأن يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه، اكتشاف قضايا ومشاكل تستدعي القرار والتفكير في قرار، أو ما يسمى مرحلة التفكير والتصميم، مرحلة البحث والإطلاع عن طريق جمع البيانات وتحليل الأحداث أي البحث عن البدائل والمقارنة بينها، اختيار حل من مجموعة من الحلول الممكنة واختيار قرار مناسب وتبسيط معاملة<sup>1</sup>».

لقد رتب سيمون مجموعة من الخطوات حيث يرى أنه على متخذ القرار وضع هدف مثالي مما يؤدي إلى اكتشاف والتفكير في وضع حلول لها ثم نقوم بجمع البيانات ومن ثم التوصل إلى القرار المناسب.

«صنف سيمون القرارات إلى نوعين وتمثلت في القرارات المبرمجة وهي روتينية بسيطة متكررة وظروفها ثابتة وتتخذ عادة من قبل الإدارة الدنيا وتستخدم فيها الأساليب التقليدية. والقرارات الغير مبرمجة وتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة وغير مألوفة، وظروفها متغيرة وتحتاج إلى جهد ذهني كبير وتفكير وإبداع، حيث تستخدم فيها الأساليب الحديثة مثل البرامج الخطية وبحوث العمليات وتتخذ هذه القرارات عادة من قبل الإدارة العليا<sup>2</sup>».

تقييم النظرية:

رغم إيجابيات هذه النظرية والصدى الكبير الذي تركته على أدبيات هذا الموضوع إلا أنها تتطوي على مجموعة من النقائص ومنها:

«لقد أعطى سيمون اهتماما كبيرا للمحيط على أنه يؤثر في مراحل صنع واتخاذ القرارات ويحدد معطيات ويطرح ضغوطات على متخذ القرار، ولكن المبالغة في مراعاة المحيط يحد من حرية متخذ القرار ولا يتعاطى إلا مع متغيرات المحيط ويتناسى بعض معايير الواقع الإداري، هذا الواقع يوضح لنا

<sup>1</sup> فادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طرى، سوريا، 1989، ص 34.

<sup>2</sup> خليل مجمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2006، ص 108.



أن متخذ القرار يتغافل في بعض الأحيان عن ضغوطات المحيط وقد يتحايل على القانون أصلاً لاتخاذ قرار يراه مرضي لحل مشكلة ما<sup>1</sup>.

«تعرضت نظرية سيمون إلى مجموعة من الانتقادات لما تحتويه من مجموعة من النقائص منها تفضيله للمحيط على متخذ القرار في عملية صنع القرار مما يؤدي إلى الحد من حرية وصلاحيه متخذ القرار ولا يتماشى مع متغيرات المحيط ولا يعطي أهمية لمعايير الواقع الإداري.

كما أن هناك عجز في أغلب الأحيان للوصول إلى معلومات مناسبة وكافية لاتخاذ قرار ما و المسؤول يكتفي في بعض الأحيان ببعض الأوامر الفوقية التي لا تترك له المجال للبحث أو التأكد من صحة المعلومات بل عليه أن ينفذ الأوامر مثله مثل أي عامل ينفذ التعليمات.

ومن الصعب جداً أن يحدث توافق بين الأهداف والسياسات أثناء اتخاذ القرارات إلا القليل منها لأن هنالك دوافع شخصية غير موضوعية في بعض الأحيان لمتخذ القرار تدفعه إلى تغيير مسار القرار دون الأخذ بعين الاعتبار بالبدائل المطروحة أمامه لأنها في بعض الأحيان لا توافق مصالحه الشخصية، لأن الرشد في نظام اقتصادي مغلق هو قمة الغباء في نظام اقتصادي مفتوح بالنسبة لاتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

ومن السلبيات أيضاً عدم حدوث توافق بين الأهداف المسطرة من قبل المنظمة والسياسات المتبعة داخلها أثناء اتخاذ القرار إلا في حالات نادرة وذلك راجع إلى وجود دوافع شخصية لمتخذ القرار تدفعه إلى تغيير مسارات القرار.

### 3 نظرية التوقع ل فروم (vrom):

«تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تشمل جهود الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح الأداء هذه النظرية تسعى إلى تفسير السلوك الإنساني القائم على الدافعية وتتركز

<sup>1</sup> مراد خلاصي: مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> مراد خلاصي: المرجع نفسه، ص 36.

على عناصر كوجود هدف يحرص الفرد على تحقيقه، إدراك الصلة المباشرة بين انجاز ذلك الهدف وفرص الحصول على مكافأة، إدراك العلاقة المباشرة بين بدل المجهود وبين انجاز الأهداف<sup>1</sup>.

من خلال هذه العناصر تتضح العلاقة بين الهدف والعمل والمكافأة والمردود، فكل عمل يقابله تقدير متوقع وذلك بناء على التجارب السابقة للأفراد والمجتمعات كذلك الإحساس بالاستقرار النفسي المبني على احترام الذات وفهمها.

تقييم النظرية:

«هذه النظرية تساهم في توليد الرغبات وإعطاء فرصة للجميع لتحقيق الأهداف التي يرغب فيها كل موظف في بدل الجهد للوصول إلى تحقيق الأهداف الملموسة، فكل توقع يقابله جهد خاص لأن لديه مجموعة من الرغبات المتوقعة يريد الوصول إليها.

فعوامل التوقع المتمثلة في المتغيرات العامة في المجتمع ومدى متابعة سبل المعلومات المرتبطة بالعمل، والمؤسسات تساهم على دفع وتوجيه التوقع نحو الأفضل عن طريق تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

تهتم هذه النظرية بالتطورات والخبرات السابقة وتهمل بعض المتغيرات التنظيمية التي تحدد مستويات معينة من الأجور ومن الترقية فهناك سقف لا يمكن تجاوزه في بعض الأحيان<sup>2</sup>.

تلجأ هذه النظرية إلى توليد الرغبات وإعطاء الفرصة لجميع الأفراد لتحقيق الغايات التي يسعى إليها كل موظف فعوامل التوقع تساهم على توجيه التوقع والتنبؤ نحو الأحسن كما تهتم بالتطورات والخبرات السابقة وتهمل المتغيرات التنظيمية.

#### 4 نظرية تشستر برنارد:

«وهو يعتبر صاحب مدرسة النظام الاجتماعي لأنه حلل الكيان التنظيمي تحليلاً منطقياً مستخدماً في ذلك علم الاجتماع على الإدارة فقد نظر إلى المنظمة على أنها نظام رسمي لمجموعة من النشاطات

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد، عمان، ط1، 1994، ص 63.

<sup>2</sup> مراد خلاصي: مرجع سابق، ص 39.

المنسقة لشخصية أو أكثر كما اهتم بالجانب الغير رسمي، وركز في أعماله على الجوانب السلوكية لتنظيم أكثر منها على الجوانب الرسمية حيث اهتم على عنصر النظام وعنصر الأفراد كمحورين مهمين وأساسيين لتنظيم واعتبر أن المنظمة مستمرة عند اتصافها بالقدرة على الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة، وجود رغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه، أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل لأجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وبالمقابل فقد اعتبر أن التنظيمات الغير رسمية مهمة لأسباب كاعتبار التنظيم الغير رسمي مركزا للمعلومات التي لا تصل للمنظمات الرسمية ووسيلة للاتصالات المتبادلة، سبب لتماسك والالتحام بين أفراد التنظيم وتعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة، وسيلة لحماية كرامة الفرد وشخصيته من تأثيرات المنظمة الرسمية<sup>1</sup>.

وحدد بواعث العمل بـ:

- الباعث المادي: يتضمن الرواتب والمزايا المادية.
- المناخ الطبيعي للعمل: ويتضمن العلاقات التنظيمية وظروف العمل.
- الشهرة والتميز والسلطة.
- مبادئ مثالية: مثل كرامة العامل والشعور بالكفاءة.

كما حدد برنارد ثلاث أنواع للقرارات:

- القرارات التنازلية: وهي القرارات التي تأتي من مستويات عليا في المنظمة على شكل أوامر.
- القرارات التصاعدية: وهي القرارات التي تتبع من المستويات الدنيا وترتفع المسؤولية باتخاذ القرار النهائي بشأنها وتسمى بالحالات الاستثنائية.
- القرارات الناتجة عن المبادرة والمبادرة الشخصية للإداري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي: مرجع سابق، ص 105 .

<sup>2</sup> خليل محمد العزاوي: المرجع نفسه، ص 106 .

5 نموذج سايرت ومارتش لعملية اتخاذ القرارات:

يحتوي هذا النموذج على أربعة أسس لاتخاذ القرارات وهي:

- الحل الجزئي لنزاع عن طريق تجزئة المشكلات الأساسية إلى مشكلات فرعية بحيث تجزأ الأهداف وكذلك البحث عن الحل الوسيط.
- تجنب عدم التأكد: ويرو بأن المنظمات تتجنب عدم التأكد عن طريق قيامها بالبحث عن حل المشكلات الملحة بدلا من وضع إستراتيجيات بعيدة المدى من خلال المساومة والتفاوض والبحث في البيئة عن الحلول المرضية.
- البحث الموجه للمشكلات: ويتم عن طريق اكتشاف البديل وإعداد وصياغة الأهداف بما ينسجم مع البدائل المتاحة.
- التعلم التنظيمي: من خلال حصول هذه المنظمات على درجة معينة من التعلم التنظيمي ويبقى مرتبطا بعملية التكيف هذه<sup>1</sup>.

ثانيا: مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية صنع القرار بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساسا، تمهيدا للوصول إلى الخطوة التي تليها:

1 تحديد المشكلة:

يمكننا القول أن تحديد المشكلة هي انحراف أداء فعلي عن الأداء المخطط، فإذا كان المدير أو المسؤول لا يعرف تماما المجال الذي توجد فيه المشكلة فعليه أن يسأل موارد البشرية التي تعمل ضمن هذا الإطار عن الخطأ حسب رأيه، وهذا الأمر يشجع ويحفز من أجل البحث عن تحديد المشكلة، حيث يتم فيها التفريق بين أعراض المشكلة وبين المشكلة الحقيقية لأن فيها تحديد حجم المشكلة وهناك نماذج تتعلق بهذه الخطوة:

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي: مرجع سابق، ص 109 .

1-1 مرحلة وضع النماذج:

«نماذج تاريخية تفترض أن التجارب الماضية والتحليل للمواقف تعتبر من أفضل التقديرات لفهم الماضي، وكذلك نماذج التخطيط وتتضمن التطورات والتقديرات للمستقبل القريب وقد تكون لسنة واحدة أو خمسة سنوات حسب التقديرات<sup>1</sup>».

2-1 مرحلة وضع الأولويات لحل المشكلات:

«وتعني تصنيف المشكلات التي تواجه المديرين متخذي القرار لا عمالهم على أساس تحديد طبيعتها، أهميتها، حجمها، درجة إلحاحها، درجة دقتها، وقابليتها للحل، ويساعد هذا التصنيف في فهم المشكلات في جمع المعلومات المتعلقة بها من أجل اتخاذ قرار بشأنها».

3-1 مرحلة صياغة المشكلة:

«وهناك عدة نماذج لصياغة المشكلة: نماذج في صياغة المشكلات التي تتطلب حل ونماذج أخرى في إعادة صياغة المشكلة المكتشفة ذاتيا وحل المشكلات من خلال تجزئتها إلى مشكلات فرعية<sup>2</sup>».

2 جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة:

«إن المصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تتعدد وفقا لطبيعة حجم ونوع المشكلة كأن تكون مصادر رسمية مثل: السجلات الرسمية التقارير المكتوبة، القوانين واللوائح، أو مصادر غير رسمية مثل الاتصالات الشخصية بمن يعنيه هذا القرار.

أما بالنسبة لطرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار كالاتصالات الإدارية الرسمية وغير رسمية وتكليف المدير متخذ القرار عدد من الموظفين التابعين له لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي: مرجع سابق، ص 113 .

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 121 .

محددا كل منهم، البيانات التي عليه أن يجمعها وذلك حتى يضمن الحصول عليها أو اعتماد المدير على نفسه في جمع البيانات اللازمة لاتخاذ قراراته»<sup>1</sup>.

إن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها لقرارات إلى عدم وجود المعلومات الكافية وجمع معلومات خاطئة ووجود معلومات كثيرة لا علاقة لأكثرها بالمشكلة وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع.

«إن دور الحاسب الآلي لتحليل المعلومات الكثيرة فعال وهام، ليس فقط في السرعة والدقة المتناهية، بل أيضا في طريقة برمجة بعض المشاكل التي أصبح للحاسب الآلي الحق في اتخاذ القرار عند حصوله على المؤشرات المحددة في البرنامج»<sup>2</sup>.

3 تحديد البدائل المتوفرة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة:

ويقصد بالبدائل أو الحل بأنه القرار المبدئي المقترح من بين مجموعة من البدائل الأخرى المتاحة للمدير متخذ القرار وهناك عدة أساليب تساعد على تنمية وتطوير الإبداع عند المدير متخذ القرار وهي:

3-1 أسلوب إثارة الأفكار: ويقصد بها المناقشة الجماعية أي العصف الذهني.

3-2 أسلوب القرارات المؤتمتة: وهو أسلوب جديد ظهر في الثمانينات بجامعة نيويورك ويتيح للمديرين أن يدمج التحليل الكمي بالفهم الذاتي للاستفادة من تكنولوجيات الحاسوب والمشاركة الجماعية.

3-3 أسلوب المناقشة

3-4 أسلوب حل المشكلات: ويكون ذلك عن طريق إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح باغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل، عمان، ط2، 2010، ص 158.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هوم، الجزائر، 2005، ص 62.

<sup>3</sup> خليل محمد الغزاوي: مرجع سابق، ص 114.

4 اختيار البديل المناسب لحل المشكل:

«تتم في هذه المرحلة تقييم البدائل التي تم الحصول عليها ويمكن هنا الاستفادة من التعديلات الضرورية عليها لكي يتسنى لنا اختيار الأفضل منها وهذه التعديلات ربما تجعل إمكانية تنفيذ البديل التي سيتم اختياره»<sup>1</sup>.

«ويتم مقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب لكل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي قائمة لمواصفات البديل الأمثل كأن ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية، يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل، يساند الإدارة العليا، يشارك فريق العمل في إعدادة، يوفر الوقت، يحقق الهدف من تطبيقه، بسيط في التطبيق وسهل في الفهم»<sup>2</sup>.

وتتلخص المعايير التي يتم استخدامها في عملية اختيار البديل المناسب في حل المشكلة فيما يلي:

- عدد وأهمية الأهداف التي يحققها بديل معين.
- مدى اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وسياساتها ونظمها.
- المنفعة أو المكاسب التي يتم تحقيقها.
- درجة المخاطرة المتوقعة من البديل.
- كفاءة البديل.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية.
- المعلومات المتاحة عن الظروف المحيطة بالبديل.
- التوقيت المطلوب لتنفيذ البديل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص 162 .

<sup>2</sup> محمد زمير المسوي: اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري، عمان ، ط1، 1998، ص 16 .

<sup>3</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الإثراء ، الأردن، 2009، ص 52 .

5 تنفيذ القرار ( الحل):

وهي المرحلة التي تحدد حسب الموقف النهائي لمتخذ القرار بخصوص معالجة المشكلة حيث كلما كانت مراحل هذه العملية بشكل منتظم وطبقا للمواصفات القياسية والمحددة، فإن القرار المتخذ سوف يكون مثاليا وبالتالي يعكس الصفة الإبداعية في العملية بشكل عام.

«أن يكون المدير مبدعا في اتخاذ القرارات وتكون قراراته ناجحة، وذات نتائج قياسية في نتائجها وذلك يعود في أنه يستغل ما يتمتع به من مؤهلات وإمكانات إبداعية يتم تسخيرها لصالح عملية اتخاذ القرار»<sup>1</sup>.

«ومعنى هذه المرحلة وضع الحل الذي يتم التوصل اليه موضع التنفيذ، والتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل كإقناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل، توفير الموارد الكافية، واقعية الحل ودقته، اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ»<sup>2</sup>.

«أما حسب نموذج سايمون فإن عملية اتخاذ القرارات تمر حسب مراحل أخرى كمرحلة الذكاء والذي يمثل الذكاء مسحا للبيئة، والقيام بتحديد المشكلة وتعيين أسبابها وتصنيف المشكلة وتجزأت المعقد منها إلى مشاكل فرعية لتبسيطها، مرحلة التصميم والتي تشمل هذه المرحلة تحليل الحلول البديلة الممكنة وتتضمن فهم المشكلة، اختيار جملة الحلول، بناء النموذج الخاص بالمشكلة واختباره والتأكد من صحته، مرحلة الاختيار والتي غالبا ما تكون الحدود بين مرحلتي التصميم والاختيار غير واضحة لسبب وأنه يمكن تنفيذ بعض الأنشطة خلال مرحلتي التصميم والاختيار وذلك لسبب العودة بصورة متكررة من أنشطة الاختيار إلى التصميم وتشتمل مرحلة الاختيار بالحث، التقويم والتوصية بحل مناسب لنموذج والتالي تنفيذ القرار ومتابعة النتائج المتمخضة عنه وتحديد هد النتائج عن طريق التغذية العكسية»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل: مرجع سابق، ص 52 .

<sup>2</sup> صفاء لشهب: نظام التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير لإدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 20.

<sup>3</sup> عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية في علم الكتاب، الجزائر، 1981، ص . ص 76.



تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل إذ أن كل مرحلة تكون ممهدة للمرحلة التي تليها، إذ لا يمكن الاستغناء عن أي مرحلة، من أجل صنع قرار فعال يفيد المؤسسة.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

#### 1 العوامل الفردية:

أي متخذ القرار ومجمل خبراته السابقة وتكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري ومحصلة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها ونظراته للأمور وأمواله وطموحاته المستقبلية فكل عامل من هذه العوامل لها تأثير مباشر على عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

#### 2 العوامل البيئية الخارجية:

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

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها البنية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية: مثل المنافسين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية: مثل النقابات والتشريعات والقوانين.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق<sup>2</sup>.

#### 3 العوامل الداخلية ( الضغوط الداخلية):

أهمها ضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها، كذلك يعتبر من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى القائد واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة، حيث لا تكون

<sup>1</sup> فتحي احمد دياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء، عمان، ط1، 2013، ص 208.

<sup>2</sup> كاسر نصر المنصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، ط1، 2006، ص 36.

الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل ودراستها وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهدا ووقتا لدراستها<sup>1</sup>.

إضافة إلى عدم وجود نظام جيد للمعلومات وعدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام، وعدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة ومدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة. المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي<sup>2</sup>.

كما توجد عوامل تساعد على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات كضرورة إشباع أسلوب جل المشاكل عند ممارسة عملية اتخاذ القرار ومن ثم التركيز على تحديد المشكلة والبحث عن البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب لحل المشكلة والاعتماد على قاعدة كافية ودقيقة من البيانات حول المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمشكلة والموقف المحيط بها والاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية اتخاذ القرارات والتي تتمثل في الحاسبات الآلية وضرورة إدراك أن كل قرار ينطوي على نتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة ومن ثم يجب تقدير تأثير وأبعاد هذه النتائج غير المتوقعة وإن عملية اتخاذ القرارات غير الروتينية لا بد أن تنطوي على التفكير الخلاق والابتكار والاهتمام بالأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرارات في ظروف لا تستدعي إفراد المدير به وذلك للاستفادة من الخبرات والتخصصات المتنوعة للآخرين وتحقيق المشاركة لهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيير في المواقف المحيطة حتى يضمن المدير النجاح للقرار<sup>3</sup>.

وهناك عوامل أخرى تنقسم إلى:

- تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا لمتخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر. والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات المتاحة أكثر، فكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب منه السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل البدائل المتاحة أمامه.

<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، ط1، 2007، ص397.

<sup>2</sup> محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 141.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسى، تابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدر الجامعية، مصر، 2002، ص. ص 681.

- تأثير أهمية القرار: كلما كانت أهمية القرار كبير إزدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه وتتعلق ضمناً بالنسبة لكل قرار بالعوامل التالية:
- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهميته كلما كان العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القرار مرتفعاً.
- الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما إزدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى أطول وقت ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة عليه<sup>1</sup>

#### رابعاً: مسؤولية اتخاذ القرار

«طبيعة القرارات المتخذة من حيث نوعها، فقد تكون روتينية أو غير روتينية كما تتباين من حيث الفترة الزمنية المتوفرة بين يدي متخذي القرار بين طويلة وقصيرة، إضافة إلى الظروف السائدة داخل المنظمة»<sup>2</sup> وهذه الاختلافات تحدد أفضلية اتخاذ القرار من طرف فرد واحد أو جماعة من الأفراد:

#### 1 المسؤولية الفردية في اتخاذ القرار:

يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للشركة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة، ويأخذ المالك على عاتقه مهمة اتخاذ القرار، ومع التقدم العلمي السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية وهنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع<sup>3</sup>، إلا أنه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرره ومن بينها ما يلي:

- إذا كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدراً من السرية.
- إذا كانت القرارات طارئة ومقيدة بفترة زمنية قصيرة تمنحه مشاركة الآخرين.
- عدم توفر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة سواء من حيث كفاءتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.

<sup>1</sup> احمد ماهر: دليل المدير في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 55.

<sup>2</sup> علي الشراوي: العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 162.

<sup>3</sup> جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 120.

2 المسؤولية الجماعية لاتخاذ القرارات:

« وتعني مساهمة الأفراد في اتخاذ القرار ، حيث يتراوح عددهم ما بين اثنين وخمس وعشرون فردا يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المنظمة أو يتم إنشائها لحل مشكلة محددة<sup>1</sup> وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة " قرار عدة أفراد أفضل من قرار فرد واحد "، ذلك أنه يستفيد من خبرات وأحكام ومعارف الأفراد المشاركين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ويعكس هذا أسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة، وفيما يلي عرض للقواعد التي يمكن جنيها من إتباع هذا الأسلوب<sup>2</sup>:

- توفر القرارات الجماعية قدرا أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف وذلك بدمج معارف الأفراد وأحيانا خلق معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد من البدائل المتاحة لمتخذ القرار .
- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد يعكس القرارات الفردية وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية اتجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات وإصرار اصطياد الأخطاء أينما كانت.
- من خلال المشاركة بالتفكير في البدائل تتسع مجالاتها في الوظائف المختلفة وبالتالي تنوع الأداء وتحدد سبب الاستفادة من الأداء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب اتخاذ القرار .

«كما أن الأسلوب الجماعي ينطوي على عدد من السلبيات كتشتت مسؤولية اتخاذ القرار بين أفراد الجماعة، وعملية اتخاذ القرار بطبيعتها تتطلب قيام فرد واحد بإصدارها وتحمل مسؤوليتها، ارتفاع التكلفة الزمنية للقرارات الجماعية وعدم ملائمتها لحالات الطوارئ، ابتعادها في الغالب عن الدقة والموضوعية، فهي قد تكون عملية توفيق بين الآراء المتعارضة أو تتأثر نتائجها بآراء الأعضاء أكثر

<sup>1</sup> علي الشراوي: مرجع سابق، ص ص 160\_ 161.

<sup>2</sup> إسمهان خلفي: دور نضم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009، ص 27.

نفوذاً، إن ديناميكية المجموعة تفقدها التنسيق والتنظيم، فهناك أعضاء يميلون إلى السيطرة على الرأي أو الموضوع»<sup>1</sup>.

يمكن القول أن الأسلوب الجماعي هو الانجوع والأكثر استعمالاً من الأسلوب الفردي، حيث أن الأسلوب الجماعي يوفر أكبر قدر من المعلومات ويساعد على توزيع مخاطر الفشل، ولن يخفى أن الأسلوب الجماعي غير خالي من السلبيات كارتفاع الكلفة الزمنية للقرارات الجماعية .

### خامساً: أساليب اتخاذ القرار

تتعدد أساليب اتخاذ القرار من الأسهل إلى الأصعب ومن حيث الجهد، الوقت والتكلفة ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة. وبذلك تنقسم إلى قسمين:

#### 1 الأساليب النظرية الغير كمية:

هي تلك التي تفتقر لتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

وتشتمل على:

الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحيث توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية<sup>3</sup>.

البدئية والحكم الشخصي: ويعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك عناصره الرئيسية في المواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لإبعادها وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات.

<sup>1</sup> إسمهان خلفي: المرجع نفسه، ص 28 .

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 181.

<sup>3</sup> موسى خليل: مرجع سابق، ص 43.

الخبرة: لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وزملائه وتجاربهم لحل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة.

إجراء التجارب: يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء تجارب ويأخذ بعين الاعتبار العوامل الملموسة والغير ملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل.

الآراء: يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة، وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل<sup>1</sup>.

2 الأساليب الكمية: وتشتمل على:

الاحتمالات: وتعتمد على قياس الاحتمالات وأن قيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان مستحيل الحدوث ويكون الاحتمال واحد إذا كان الاحتمال متوقع 100 بالمائة أي مؤكد<sup>2</sup>.

ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة أو أن اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا كان ذلك ممكن<sup>3</sup>.

بحوث العمليات: تعتمد على الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية المنطقية.

نظرية المباريات: هي مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد استراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأخذ المشاركين في مباريات المنافسة و كيفية الوصول إلى الإستراتيجية الأفضل<sup>4</sup>. وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود المنافسة حيث تثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة.

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص. ص 181 . 184.

<sup>2</sup> موسى خليل: مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 194.

<sup>4</sup> موسى خليل: المرجع نفسه، ص 45.

البرمجة الخطية: هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات الموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة<sup>1</sup>.

التماثل ( المحاكاة): تستخدم المحاكاة من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة. ولاختيار صلاحية النماذج الرياضية والرسومات البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات<sup>2</sup>.

### سادسا: كيفية اتخاذ القرار:

«الحقيقة الكثير من المديرين لا يستطيعون الإجابة بشكل محدد عن الكيفية التي يتخذون بها بعض القرارات، وفي دراسة لمجلة " فورتشن الامريكية " حول هذا الموضوع، تعددت إجابات المديرين ورؤساء الشركات على النحو التالي:

- إنني لا أعلم كيف اتخذ القرار لكنني أقوم باتخاذ.
- لو يسألني نائب الرئيس عن الكيفية التي توصلت بها إلى اختيار الحل المناسب فستكون إجابتي لا أعرف.

وحقيقة الأمر ليست هناك معادلة محددة لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات الناجحة وبمعنى آخر ليست هناك الوسائل الكافية لتقويم فعالية القرار المقدم.

وكل ما يمكن القول هنا هو اتخاذ القرارات لا تقوم فقط على المنطق وإنما في كثير من الأحيان يبنى على الحكم الشخصي والمبادرة من قبل متخذ القرار، وما ينبغي عمله في هذا الصدد لضمان تحقيق قدر أقصى من النجاح في اتخاذ القرارات الرشيدة هو ترشيد القرارات إلى أقصى حد بعيدا عن الحكم والاجتهادات والتصورات الشخصية<sup>3</sup>.

من خلال الدراسة التي أجرتها المجلة تبين أن هذه العملية لم فيها إتباع أسلوب أو طريقة ولا حتى إتباع مراحل من أجل تنفيذ القرارات الناجحة ولكن المدير يتوجه بصفة آلية إلى القرار الصائب والرشيد.

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 202.

<sup>2</sup> موسى خليل: مرجع سابق: ص 45.

<sup>3</sup> بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 74.

سابعا: أهمية اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، تم هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، كما وصف المدير بأنه متخذ القرارات، وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها والذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

«ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تشمل، من الناحية العلمية، كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها»<sup>1</sup>.

ثامنا: الصعوبات التي تواجه المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

1 صعوبة تشخيص المشكلة:

«يصعب تشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة أو غير قابلة لتحديد الأسباب بالنتائج، يتشتت جهد الإدارة في علاج مشكلات وأهمية ورائها مشكلات حيوية ولكنها غير واضحة وقد يلتبس الأمر على الإدارة أو يصعب التمييز بين المشكلة الحقيقية وبين ظواهرها العرضية».

2 صعوبة في تقديم دليل يرشد الإدارة إلى وجود مشكلة ما: «هي عقبة تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، مما يستدعي توفير المعلومات الدقيقة والمستمرة عن الأهداف وعن النتائج.

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي: القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 230.



فإذا كان الإنجاز الفعلي يقل عن الهدف المخطط فإن ذلك يعتبر مؤشر الجودة مشكلة حالت دون الإدارة وهدفها المنشود»<sup>1</sup>.

3 صعوبة وضوح مؤشر للتمييز بين المشكلة وظواهرها الرئيسية أو الفرعية أو العرضية على أساس أن المشكلة الحقيقية:

«هي التي يترتب على معالجتها جميع الظواهر المشكلات الأخرى، أما المشكلة الفرعية فهي التي يؤدي علاجها إلى اختفاء أو زوال أثارها المالية الذاتية مع بقاء المشكلات الأخرى»<sup>2</sup>.

4 قلة المعلومات أو عدم دقتها:

«إن جودة القرار الإداري تتوقف على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذ على أساسها، فالمعلومة الدقيقة الواحدة سواء عن الحاضر أو احتمالات المستقبل والدراسات التحليلية لها والمبنية لمدلولاتها ذات أهمية كبيرة للإدارة إذ تمكنها من فهم المواقف بدقة ووضع التنبؤات وتشخيص المشكلات تشخيصاً يساعد على حلها»<sup>3</sup>.

5 تناقض الأهداف والنتائج:

«قد تتناقض الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أو قد تتناقض نتائج عما تم تحقيقه من أهداف مع خطط وبرامج وأهداف أخرى، ولهذا فإن الإدارة قد تجد نفسها مضطرة لتغاضي عن تحقيق النتائج المثلى»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> إسماعيل حجي: واقع القرارات الإدارية المتصلة بإعادة تنظيم المؤسسات الحكومية وسبل تطويرها، دار الفكر، القاهرة، ط1 2000، ص 149.

<sup>2</sup> محمد عسكر: القرارات الإدارية - أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، القاهرة، ط1، 2003، ص 99.

<sup>3</sup> محمد عسكر: المرجع نفسه، ص 33.

<sup>4</sup> ياسين سعد: تطبيق القرارات الإدارية وأفاق تطبيقها في المنظمات العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 2005، ص 64.

من خلال هذه الصعوبات يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية يجب بالضرورة أن تعتمد على أسلوب المشاركة مع الأفراد لأن فهم سلوككم من قبل الإدارة العليا أحد الهواجس التي تؤدي إلى قلة المعلومات وعدم دقتها وبالتالي عدم اتخاذ القرار الجيد.

### تاسعا: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات الإدارية هو توضيح طرق وكيفيات صنع القرارات الإدارية، إذ نجد أن هذه الطرق تكون متنوعة وفقا لطبيعة القرارات الإدارية المراد اتخاذها:  
1 الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في صنع القرارات الإدارية:

«ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات تتم وفق لهذا الأسلوب التقليدي على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال ورد الفعل والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين»<sup>1</sup>.

«أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع القرارات مثل المنهج التجريبي والمنهج الاستقرائي، واستخدام الأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات واستعمال العقول الإلكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية»<sup>2</sup>.

«ولقد ظهر الأسلوب الحديث والسائد في الإدارة الحديثة بفضل أفكار ونظريات المدارس التنظيمية الحديثة مثل المدرسة العلمية، المدرسة الاجتماعية السلوكية في علم التنظيم الإداري الحديث»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خلاصي مراد، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> علي السلمي: اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 47.

<sup>3</sup> خلاصي مراد، المرجع نفسه، ص 69.

2 الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الديكتاتوري في وضع القرارات الإدارية:

«يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصنعها وكذا تنفيذ هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة وغير مباشرة، حيث أنه لا ينفرد القادة والرؤساء الإداريين بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية»<sup>1</sup>.

«أما الأسلوب الديكتاتوري في اتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي ينفرد القادة أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية ويسود هذا القرار في الإدارات والمؤسسات لأسباب ذاتية وغير موضوعية داخلية وخارجية تحيط بعملية صنع القرارات الإدارية، ويعتبر هذا الأسلوب مرفوضا رسميا وواقعا في الإدارات العامة».

3 أسلوب الاهتمام والتركيز على البحث الصائب وأسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشاكل أولا في اتخاذ القرارات الإدارية:

«الاهتمام والتركيز على الحل الصائب الأسلوب الأمريكي يركز على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة القرار الإداري الفعال ولا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل والحلول، وإلى غياب العنصر النفسي في اتخاذ القرار الشيء الذي يستدعي تسخير الوقت والجهد والمال لترويج للقرار وإشهاره وتنفيذه»<sup>2</sup>.

«أما أسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشكلة فهو الأسلوب الياباني ومفاده أن الاهتمام بدراسة ثم البحث عن الحل الصائب بإشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية مع إتاحة الفرصة لاختلاف الآراء حول جوانب وعناصر المشكلة الإدارية وبعدها القيام برصد وجهات النظر المختلفة حول المشكلة الإدارية المطروحة لاتخاذ قرار إداري بشأنها لتصبح هذه الآراء بدائل مختلفة يختار أنسبها كحل أفضل»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمار عوابدي: نظريات القرارات الإدارية، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 17.

<sup>2</sup> مراد خلاصي: مرجع سابق، 69.

<sup>3</sup> عمار عوابدي: مرجع سابق، ص 50.

يمكن القول أن الأسلوب الياباني أنجع الأساليب الإدارية لاتخاذ القرار الفعال وذلك راجع إلى اعتماده على نمط الشورى، أي عدم إفراد الرئيس أو متخذ القرار باتخاذ ووضع القرارات.

### عاشرا: أنواع القرارات الإدارية

#### 1 أنواع القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات:

«حيث نجد فيها في حالة التأكد الكامل حيث تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة، في حالة المخاطرة التي تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف يحدث وفي حالة عدم التأكد والتي أيضا تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج»<sup>1</sup>.

#### 2 الأنظمة المفتوحة:

«حيث يمكن النظر إلى القرارات الإدارية وكأنها نظام مفتوح يعمل المدير متخذ القرار من خلاله في منظمة رسمية كأحد العناصر يستقبل المعلومات من البيئة مثل: الطاقة، المعرفة والمواد بشكل مستمر، وتتفرغ البيئة إلى بيئة خارجية وأخرى داخلية وتكون في حالة البيئة الخارجية وهي تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة مثل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، البيئة الداخلية وهي تؤثر على المنظمة الداخل وتتمثل في الناحية الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة مثل طرق الأداء، الآلات، المعدات».

#### 3 النظام البيئي التركيبي:

«وصف تومسون وماكوين القرار الإداري وتضمن لأربع فئات تركيبية تمثلت في البيئة العشوائية الهادئة وفيها تكون البيئة الخارجية مبعثرة ولا تتغير نسبيا بذاتها وليس القدرة على التنبؤ بردود فعل تلك القوى ويتعامل المدير متخذ القرار مع هذا النمط بحالة عدم التأكد وأن إستراتيجية هذه البيئة مبنية على التجربة والخطأ، البيئة العنقودية الخاطئة وتكون القوى الخارجية ساكنة وأن المدير متخذ القرار يحدد

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب: مدخل لتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2006، ص 63.

أسباب الأحداث ووضع احتمالات معينة بأحداث مستقبلية ويتعامل المدير مع المخاطرة واستخدام إستراتيجية تكون لبديل

التكتيكات، البيئة المتفاعلة تتميز بالحيوية والديناميكية ويستطيع متخذ القرار أن يقوم بتنبؤات عن البيئة، ويتعامل مع عنصر الخطر والمعلومات تكون غير كاملة وإتباع استراتيجيات التنافس الضروري»<sup>1</sup>.

نظرا لاتساع مجال عملية اتخاذ القرارات أدى إلى تنوع أشكال القرارات من قرارات قائمة على توفر حجم المعلومات وقرارات أنظمة مفتوحة والنظام البيئي التركيبي. إلا أنه يبقى موجود نوع من القصور الذي يغطيه ما أعطياه اسم المشاركة بالإضافة إلى ما ذكرناه سابقا نجد أنواع أخرى من القرارات قرارات وظيفية وأخرى شخصية، قرارات صريحة وأخرى ضمنية، قرارات مكتوبة وأخرى شفوية.

<sup>1</sup> خليل محمد العزأوي: مرجع سابق، ص . ص 22 . 23.

خلاصة الفصل:

بعدما تطرقنا في هذا الفصل يمكننا القول أن القرار الإداري هو الاختيار من بين البدائل المتاحة أو الحل الأنسب للمشكلة المطروحة، واتخاذ القرار هو عملية مستمرة من التفكير الإنساني المنظم، هذا ورأينا أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة خطوات وهي تحديد المشكلة، جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة تحديد البدائل المتوفرة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة، اختيار البديل المناسب لحل المشاكل، تنفيذ القرار، كما رأينا أن درجة مشاركة العمال لمديريهم في اتخاذ القرارات متوقعة على مدى سماحه لهم.

# الفصل الثالث

## تسيير الموارد البشرية

### تمهيد

أولاً: تطور تسيير الموارد البشرية

ثانياً: أهداف تسيير الموارد البشرية

ثالثاً: سياسات تسيير الموارد البشرية

رابعاً: نظريات تسيير الموارد البشرية

خامساً: الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية

سادساً: الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية

سابعاً: التجربة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن مستوى أداء مؤسسة يكون مرتبطاً بمدى كفاءة مواردها البشرية بالدرجة الأولى ولهذا تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها أي مؤسسة، وقد أظهرت البحوث ومختلف النظريات أهمية تسيير الموارد البشرية، ونصت على الاعتناء بها من كل الجوانب ولهذا نسعى من خلال هذا الفصل إلى التطرق إلى موضوع تسيير الموارد البشرية من خلال المراحل والتطورات التي مرت بها تسيير الموارد البشرية عبر التاريخ وسياساتها ومختلف الوظائف التي تتطوي عليها.



## أولاً: تطور تسيير الموارد البشرية:

«إن إدارة وتسيير الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعديد من التطورات المتداخلة والمتعاقبة التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر تدريجياً في إظهار الحاجة إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون العاملين في المؤسسة وأصبحت تهتم بإعداد سياسات تسيير الموارد البشرية على أسس علمية وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في هذا التطور قد تختلف من مجتمع إلى آخر، مؤسسة إلى أخرى، إلا أنها لا تخرج عن نطاق كونها عوامل اجتماعية، اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، فكرية، ثقافية وسياسية ويمكن أن نبيّن بعض مظاهرها في التوسع والتطور الصناعي والتعدد التكنولوجي الذي شهده العصر الحديث، وما يتطلب من موارد بشرية قادرة على استيعاب التغيرات والتطورات السريعة في البيئة وفي كافة المجالات، ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة والتعليم أمام الأفراد الأمر الذي أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة في المؤسسات، اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ظهور النقابات والمنظمات العمالية والتي تدافع عن حقوق العاملين وتلزم المؤسسات بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري، ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور والمزايا مثلاً تمثل نسبة عالية من وامتزادة من تكاليف الإنتاج، ظهور تيارات فكرية وإدارية تهتم بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل<sup>1</sup>».

وعموماً يمكن حصر أهم مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية وهي:

1 مرحلة الإدارة: «وتعكس الصورة الكلاسيكية لوظيفة تسيير الأفراد في بداية إنشائها قبل الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بالإدارة التشغيلية المنظمة للوظيفة من خلال السهر على تطبيق التشريعات، حيث يقوم المسؤول بتسيير الأفراد بتطبيق تقنيات وإجراءات عمل محددة مسبقاً لمعالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة في المدى القصير مثل تحديد عقود العمل، التوظيف، دفع الأجور».

2 مرحلة التسيير: «بدأت مع مرحلة الحرب العالمية الثانية والتي تميزت بالتسيير التكتيكي للوظيفة على المدى المتوسط، حيث أصبح مسؤول تسيير الأفراد يتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية،

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 28.

الإنسانية، الاقتصادية للأفراد تبعاً لتطور نشاط المؤسسة، بمعنى أنه أصبح يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات قرارات المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي والتكنولوجي على الأفراد مثل سياسات التوظيف، سياسات التحفيز والترقية، سياسات تسيير التكاليف الاجتماعية، سياسات التكوين المتواصل من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا الحديثة<sup>1</sup>.

3 مرحلة التطور: «بدأت هذه المرحلة في مطلع الثمانينات مع ظهور مصطلح تسيير الموارد البشرية، وتميزت هذه المرحلة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة في مجتمع المعلومات وعليه ومنذ بداية الثمانينات تحولت وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية وذلك رغبة في التأكيد على اعتبار الأفراد موارد للمؤسسة وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعر وعواطف، حيث أن مصطلح وظيفة تسيير الأفراد يغلب عليه الطابع الكمي الذي يعتبر الفرد كتكلفة تتعين على المؤسسة ضبطها عن طريق تخفيض تعداده والتحكم في كتلة الأجور، كما يجب عليها أن تتعامل مع الفرد على المدى القصير لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة ولا تقبل التكيف في حين أن المفهوم الحديث للوظيفة تسيير الموارد البشرية فيغلب عليه الطابع النوعي ( الكيفي ) الذي يقوم على أن الفرد مورد وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة ويتعين عليها أن تتعامل معه كفرصة استثمار يجب تعظيم عائده على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة وقابلة لتكيف لتمييزها بهامش للتصرف الذاتي ولا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات المتنوعة للمورد البشري من جهة، ولتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى»<sup>2</sup>.

مرت عملية تسيير الموارد البشرية خلال سيرورتها التاريخية بمراحل، وإن كل مرحلة كانت ممهدة للمرحلة التي تليها ونقطة انطلاق لها كمرحلة الإدارة التي مهدت لظهور مرحلة التسيير ومن ثم مرحلة التطور، وأنه إذا لم تأتي هذه المراحل وفق هذا التسلسل لما وصلت إليه اليوم.

<sup>1</sup> شراف عقون: سياسات تسيير الموارد البشرية والجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة )، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2007، ص 22.

<sup>2</sup> شراف عقون: المرجع نفسه، ص 23.

### ثانيا: أهداف تسيير الموارد البشرية:

1 جذب الموارد البشرية: «ويكون عن طريق التوظيف، فهو من الاهتمامات الجوهرية للسياسة لاكتساب العدد الكافي والمؤهل من اليد العاملة».

2 الحفاظ: «غالبا ما يكون على مستوى التكوين المهني، وكذا العمليات التي لها أهمية في الترقية الداخلية».

3 التطوير: «غالبا ما يكون على مستوى التكوين المهني، فتخصيص ميزانية معينة لتكوين وتطوير المستخدمين».

4 الفعالية: «تمر عبر عدة عناصر، ابتداء من الاكتساب والمحافظة على المورد البشري المؤهل للحصول على مستوى عالي من النتائج ومراقبة تكاليف العمل، فالأهداف السابقة كلها تحقق الفعالية للمديرية والموظف»<sup>1</sup>.

لعملية تسيير الموارد البشرية أهداف تساعد في استمرارها في عمل بيئتها، ولكل مؤسسة سياستها الخاصة في تحديد أهداف وطرق العمل بها.

### ثالثا: سياسات تسيير الموارد البشرية:

1 سياسة التوظيف: «تركز على الاختيار بين مستويات وطرق التوظيف، مصادر القوة العاملة التي يعتمد عليها، هل يتم اللجوء إلى سوق العمل الخارجية على أساس الشهادة العلمية، أو الاختبارات الشفهية أو الكتابية أو على أساس الخبرة وهل يكون التغيب دائم أم مؤقت».

2 سياسة المكافآت: «تعتمد على عملية الاختيار من بين أساليب دفع الأجور والحوافز هل تعتمد سياسة الأجر الثابت، أو المتغير أو يتم اعتماد الأسلوبين معا وهل يتبع أسلوب المشاركة في الأرباح وما دور الامتيازات الاجتماعية والمكافآت الغير مباشرة وهل تطبق المنظمة سياسة التملك للأجر بموجب الأسهم؟».

<sup>1</sup> Bess yerdes hols: vers une gestion slrategi que des ressoures humaines, ed d'organistion, paris 1988, P61.

3 سياسة السلامة المهنية وتحسين ظروف العمل: «تعتمد على أساليب العمل البديلة وحجم الميزانية المخصصة لهذا الغرض، والمتغيرات التي تشكل محيط العمل والتي يمكن للمنظمة التأثير عليها مثل الوقت وفترات الراحة».

4 سياسة التكوين: «تقدير الأهمية المعطاة لتكوين من خلال ميزانية التكوين وتعيين الأفراد والفئات المستفيدة من التكوين والأساليب التي يمكن أن تستخدم والفترة والفترة التي يستغرقها وتأثير التكوين على الترقيات»<sup>1</sup>.

5 سياسة الخدمات الاجتماعية: «تطور مفهوم الخدمات الاجتماعية في الفكر الإداري حيث أصبح حجم نفقات الخدمات الاجتماعية يشكل نسبة مهمة من كتلة الأجور، لدى وجب تحديد سياسة خدمات اجتماعية ملائمة، وتشمل هذه السياسة الميزانية المخصصة لهذا الغرض وفئة المستخدمين وكيفية الاستفادة».

6 سياسة العلاقات المهنية: «تركز هذه السياسة على دور مفهوم الشركاء الاجتماعيين وعلى تحديد المجال الذي يشمل التفاوض والوسائل المستخدمة لذلك».

7 سياسة الاتصالات: «تعيين الشكل المادي للاتصالات في المنظمة، اتصالات شفوية، اتصالات كتابية، الجمع بين الأسلوبين وتحديد ما إذا كانت الاتصالات المباشرة بالإدارة العليا وسياسات الموارد البشرية متداخلة ومتراصة مع بعض، لذا يجب أن تدرج وتنسق في خطة اجتماعية شاملة»<sup>2</sup>.

تختلف سياسات تسيير الموارد البشرية من منظمة لأخرى، فلكل منظمة سياستها المختلفة الخاصة بها، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها التي تعمل من أجلها وكذا تحقيق التكامل والتناسق بين تلك السياسات.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية ومجالات تطبيقه، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص 26.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ: المرجع نفسه، ص 27.

### رابعاً: نظريات تسيير الموارد البشرية

1 النظرية الكلاسيكية في التسيير: «تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة إنتاجية كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم، وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على كيفية تصنيع المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخيراً على مبادئ الإدارة للعمل»:

1-1 تقسيم العمل: تقسيم العمل هو حجر الزاوية في نمو المنظمات طولانياً بإضافة مستويات جديدة، وعرضياً بإضافة وظائف جديدة على المستوى نفسه، وقد أشار آدم سميث في كتابه ثورة الأمم 1776 إلى الفوائد الأساسية في تقسيم العمل مستمداً إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع آنذاك والتي تمثلت في تنمية المهارات والخبرات نتيجة تكرار مهمة محدودة، توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة لأخرى واختراع الآلات نتيجة تبسيط العمل وتنميته.

1-2 التسيير العلمي: يعتبر المهندس المتمرس ( تايلور ) من أبرز رواد هذا الاتجاه، فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون ويتكاسلون ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة وكان همه اكتشاف ما سماه بأنجح طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الفحم والحديد.

يقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون ذلك بطرق متعددة مثل اختصار الحركة الزائدة وتأمين استعمال المزيد من الأعضاء والأصابع في الوقت نفسه.

1-3 التسيير بالاستثناء باللامركزية: حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلية لإدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف الاختناق والتركيز عليها من أجل تأمين تقدم العمل، التسيير بالاستثناء بطبيعة الحال على توفير الوقت وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقتهم المسير.

1-4 الإشراف الوظيفي: يرى ( تايلور ) أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحل محل النوع الحركي، أي القائم على أساس التسلسل التربوي، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات خبرات المتخصصين<sup>1</sup>.

1-5 البيروقراطية الرشيدة: يعتبر العالم الألماني ( ماكس فيبر ) أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، قدم نموذجه البيروقراطي على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد تميز هذا النموذج بالخصائص التالية:

- التسلسل الرأسي: أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.
- التخصص الدقيق: أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
- الاختيار العقلاني للأشخاص: وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة.
- دوام المرتب: الذي يتحدد وفقا لمرتبه الشخص ولأقدميته في التنظيم.
- فصل الملكية عن التسيير: إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم ولا يملك منصبه بنفسه
- الخضوع لنظام الدقيق: ومنه الانضباط والرقابة القانونية.
- وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة: وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب.
- الاحتفاظ بالوظيفة: حيث يتدرج الموظف في سلم الوظائف إلى أن يحال على التقاعد محتفظا بمرتبه دائم مدى حياته.
- التنظيم الرسمي: هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص، يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك في ظل السلطة والقيادة.

نلاحظ أن النظرية الكلاسيكية لا تهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين بقدر ما تهتم بزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، كما تقوم على مجموعة من المبادئ ترتكز عليها في أداء عملها، بالرغم من فاعلية هذه المبادئ إلا أنها لا زالت تهمل الظروف المحيطة بالموارد البشرية.

<sup>1</sup> منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2001، ص. ص. 11. 12.

**2 نظرية الإدارة العلمية:** «يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصاد العمليات الإنتاجية من تأهيل الأفراد وصيانة الوحدات لمقابلة طلب السوق، مع الرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال، تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات، وضع معدلات فنية لأداء المهام.

وقد ركزت الإدارة العملية على العمليات الداخلية في الإنتاج لأن المديرين يهتمون بدرجة أولى بزيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع، وكانت منظمات الأعمال ضعيفة من حيث التنظيم الداخلي وكان اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية، وتعتمد مدرسة الإدارة العلمية على التقليل من تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى ( تايلور ) أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة، وقد قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من قبل الإداريين ويركز العمال على التنفيذ وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة»<sup>1</sup>.

«كما أن للإدارة العلمية مبادئ وأكد عليها كذلك ( تايلور ) أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العملي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة حيث يمكن تلخيصها في تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل الحرارة الإضاءة وفترات الراحة وإجراءات العمل وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل، اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل، التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرين بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير، تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل

<sup>1</sup> منير نوري: المرجع السابق، ص . 13 . 14.

الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة بين المديرين والعمال وقد اعتبر (تايلور) أن حافز الأجور العمالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة أي ربط الأجر بالإنتاج<sup>1</sup>.

لقد أغفلت هذه النظرية الجوانب الإنسانية خاصة داخل المؤسسة واعتبار الفرد العامل كأداة من أدوات الإنتاج المادية، كما ركزت على البعد الفيزيقي للمؤسسة وأن إدارة الأفراد فيها تمثلت وظيفتها بالمسؤوليات التقليدية كالاستقطاب والتدريب.

**3 مدرسة العلاقات الإنسانية:** «تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي تقوم يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبين نظريتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية لتسيير، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.»

«هناك مجموعة من المبادئ يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية وهي يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعر ورغبات واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قول العاملين لما قد يحدث من تغير في السياسات أو نظم المؤسسة وبالتالي تتلقى الدرة مقاومة العمال لعمليات التغير وإلى رفع روحهم المعنوية، تجسيد روح التعاون، كما يجب إعطاء التقدير والاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بدل المزيد من الجهود في المستقبل ومحاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم، يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقات المتشابهة والمتكاملة بين العاملين

<sup>1</sup> منير نوري: المرجع السابق، ص. 15 . 16.



فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بآتم معنى الكلمة، يمكن أن يزيد من معلوماته ويحل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصية، يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التغيب إعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس إخبار الرئيس لمرووسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر إليه فيجب أن يتشاور الرئيس مع مرووسيه ليناقدش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما، إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرووسين لذلك يجب تشجيع ندفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات»<sup>1</sup>.

«كما أن لمدرسة العلاقات الإنسانية إسهامات وتمثلت في كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعا لطاقتة الفزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعا لطاقتة الاجتماعية والمكافآت والحوافز المعنوية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لان للفرد حاجات غير مادية يسعى لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية، التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها إنتاجية فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل مما يؤثر على إنتاجية العاملين»<sup>2</sup>.

ما يمكن استنتاجه هو أن حركة العلاقات الإنسانية بالرغم من أنها أبرزت العوامل النفسية والاجتماعية في المؤسسة إلا أنها سارت في سياق تقليدي والذي هدفه زيادة الإنتاج وليس الاهتمام بالبعد الإنساني إلا من أجل تحسين الإنتاج فقط ولم يصل الوقت بعد لجعل الإنسان محل الاهتمام.

**4 المدرسة السلوكية:** «قامت المدرسة السلوكية على مبادئ رغم تعدد اتجاهاتها تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها كأخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد وهي متأثرة بذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك، أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية

<sup>1</sup> منير نوري: المرجع السابق، ص. 16 . 17.

<sup>2</sup> منير نوري: المرجع نفسه، ص. 17 . 18.

لإرضاء هذه الحاجات وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب، المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته وإضافة إلى التفاعل مع محيطه لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط، الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل الاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة».

4-1 إسهامات رواد المدرسة السلوكية: «إسهامات أبراهام ماسلو الذي حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرمًا من الأدنى إلى الأعلى وهي الحاجات الطبيعية أي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل، النوم واللباس، حيث يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع الحاجات الفيزيولوجية، حاجة الأمن أي الحاجة إلى الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل، الحاجات الاجتماعية وهي الحاجة للانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه كما يقول ابن خلدون، الحاجة إلى التقدير أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له، واحترام استقلاليته وقدرته على تحقيق أهدافه، وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة بينهم والحاجة إلى تحقيق الذات: وهي استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده»<sup>1</sup>.

«إسهامات دوغلاس ماغريغور الذي قدم مجموعتين متناقضتين من الفروض عن طبيعة الإنسانية وذلك وفقاً لطريقة التي يدرك بها القادة الإداريين والمديرون للأفراد في منظماتهم، حيث قامت نظرية (X) إلى افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها (تايلور)، أما نظرية (Y) فتوافق مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، إن النظرية (X) تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاث أركان:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
- يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم.

<sup>1</sup> منير نوري: المرجع السابق، ص. 19 . 20.

- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه، فلقد أثبتت الدراسات أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات الغير رسمية إنما هو نتيجة تطبيق هذه النظرية.

أما نظرية (Y) فتقوم على أربعة أركان: مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة، ويمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة للأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمانا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال»<sup>1</sup>.

«وطبقا ( لماغريغور ) فإن المبدأ المستمد من النظرة (X) هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال موازنة السلطة (Y) فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل علة خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببديل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة لذا فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب ( ماغريغور ) في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين فمن المحتمل أن نظاما للحوافز والتقدير سيقام ليضمن لهم أنهم سيندفعون للعمل الجاد.

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي (Y. X) كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يمتلكون خواصا تصفها كل من النظريتين»<sup>2</sup>.

لقد ركزت المدرسة السلوكية علة الأبعاد النفسية والاجتماعية للفرد العامل، وحاولت الوصول إلى أهمية الحاجات في تشكيل الذات، ومحاولة فهم الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ومدى تأثير المؤسسة بالقوى والمؤثرات البيئية المحيطة.

**5 مدرسة الإدارة الرشيدة:** دعت المدرسة إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد

<sup>1</sup> منير نوري: المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> منير نوري: المرجع نفسه، ص. ص 22. 23.

كثيرة من تطبيقاتها ومن أبرز مفكري هذه المدرسة ( هنري تاييلور، ولونر جوليك وجيمس موني ) والبحث عن صفة نجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هؤلاء الكتاب، ومن أبرز مبادئ الإدارة:

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- مبدأ الانضباط.
- مبدأ وحدة القيادة.
- مبدأ وحدة التوجيه.
- مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- مبدأ الإنصاف والعدالة.
- مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة.
- مبدأ المركزية.
- مبدأ المبادرة.
- مبدأ روح الجماعة.
- مبدأ المكافأة.
- مبدأ الاستقرار.
- مبدأ الترتيب والنظام<sup>1</sup>.

تسعى هذه النظرية إلى تحقيق أهدافها من خلال مجموعة من المبادئ التي تركز عليها هذه الأخيرة ثم الحصول عليها من خلال مجموعة من التجارب من طرف المديرين.

#### خامسا: الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية:

إن عملية تسيير الموارد البشرية تعد جزء من لا يتجزأ من الإدارة العامة، فهي تقوم على أداء الوظائف العامة للإدارة، غير أنها تركز على العنصر البشري بشكل متخصص، وتتركز على دور هذه الوظائف في خلق التوازن والاتساق داخل التنظيم، من خلال مختلف مراحل معاملتها للموارد البشرية

<sup>1</sup> منير نوري: المرجع السابق، ص . ص 24 . 25.

وتتميتها وتفعيلها لأداء الأدوار المنوطة بها، فتسيير الموارد البشرية يقوم بمجلة من الوظائف بالاشتراك مع إدارة التنظيم، وتسمى هذه بالوظائف الإدارية، ويشترط لإدارة أي تنظيم ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وكفاية.

1 التخطيط: «يعتبر التخطيط إجراء هاماً في العملية الإدارية حيث تعتمد عليه الوظائف الأخرى ويعني التخطيط استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمواجهة، فقد عرفه ( فايول ) بقوله: ( إذا لم يكن التنبؤ هو كل الإدارة فهو على الأقل جزء أساسي منها، وأن التنبؤ في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والاستعداد له، وعلى ذلك فالتنبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي ).

ومن هذا فالتخطيط الشامل للموارد البشرية والذي تقوم به الدولة يسعى إلى دراسة الموارد البشرية وتحليلها تحليلًا علميًا لتحقيق استغلال أمثل لطاقات المجتمع لكي يلبي احتياجاته وتطلعاته

كما يهدف التخطيط للموارد البشرية إلى بين الموازنة بين الاحتياجات والواقع إذ تعمل وظيفة على استكمال النقص في الموارد البشرية من حيث الحجم والخصائص والتوزيع، ولا تكون هذه العملية ناجحة إلا بالنظرة الشمولية المتكاملة وتتأثر عملية التخطيط بمجموعة من العوامل منها ما هو ديموغرافي وأخرى تعليمية وثقافية واعتبارات تتعلق بسياسة الدولة واقتصادها <sup>1</sup>.

أما التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة الإدارية من منظمات ومصانع وفي مختلف المؤسسات فيتركز على عملية تحديد الاحتياجات اللازمة من العمالة، ووسائل مقابلة هذه الاحتياجات بهدف تنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة، وأساس هذه العملية التنبؤ وإعداد خطة وظائف الأفراد المستقبلية، وتوقع الأنماط المستقبلية للمنظمة وبيئة العمل، وتحديد الاحتياجات البشرية اللازمة، والقدرات التي يجب أن تتوفر فيها مع مراعاة كل العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية، ويتطلب تنفيذ وتخطيط القوى العاملة مدخل النظم الذي يعطي نظرة كاملة لنظام الأفراد في التنظيم، وكيفية تسمح لمدير الأفراد ومعاونيه بترشيد القرارات اليومية وتتكون عملية التخطيط للقوى العاملة من:

- التنبؤ بالموارد البشرية المتوقعة وتوفيرها لفترة التخطيط.

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطه: تنمية وتسيير الموارد البشرية، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 89.

- التنبؤ بالاحتياجات للقوى العاملة وفقا للأهداف الإنتاجية المحددة في الخطة.
- مقارنة إجمالي العرض للقوى العاملة والطلب المتوقع عليها، والعمل على موازنة كمية أولية.
- التنبؤ بالطلب على القوى العاملة حسب المجموعات المهنية ومستويات المهارات.
- التنبؤ بما سيتوفر من القوى العاملة حسب المهن ومستويات المهارات من المتخرجين من أجهزة التعليم والتدريب.
- مقارنة عرض القوى العاملة المتوقع الحصول عليها حسب المهن ومستويات المهارات المختلفة.
- إجراء الموازنة المطلوبة وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصفاتها النهائية.

2 التنظيم: «بعد عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديدها بالمقاييس العلمية من حيث الحجم والنوعية التي يتطلبها التنظيم الإداري، ومن خلال إعداد القوى العاملة التفصيلية بصفاتها النهائية، تأتي وظيفة تنظيم هذه الموارد، وتحويل الخطة المرسومة إلى واقع عملي ملموس، فالتنظيم من الوظائف الإدارية اللازمة الحضور لأي مشروع وهو يقوم على تقسيم العمل وتحديد واجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، كما يحدد ويقنن العلاقات المختلفة التي تربط بين المسؤولين والسلطات، ويؤدي قسم تسيير الموارد البشرية دورا هاما في المساهمة في تنظيم الموارد البشرية، من خلال البرنامج المخطط للأفراد إلى تنظيم قادر على تنفيذ هذا البرنامج بكفاءة، ولكي يتسنى لقسم تسيير الموارد البشرية المساهمة في التنظيم الكلي لإدارة أي مؤسسة أو مشروع توجب عليه أن ينظم هو بدوره ، وهناك جملة من الأسس يعتمدها الأفراد لتنظيم هذا النسق، فهناك النسق الوظيفي والذي من خلاله يتم تقسيم تسيير الموارد البشرية إلى وحدات، وكل وحدة تؤدي وظيفة معينة، كوجود وحدة للبحوث وأخرى لتصميم التنظيم، وتؤدي هذه الوحدات مهام التوظيف والتدريب ودفع الأجور والعلاوات وتحديد علاقات العمل.

إن قسم الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في التنظيم الإداري حيث يعمل على تحديد البنيان الذي يتكون منه هذا التنظيم، والموارد المختلفة من عمال وإداريين وتنفيذيين مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في البناء الإداري والشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطبة: المرجع السابق، ص. 90 .92.

3 التوجيه: «هو جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل انجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قائده، لأن ذلك يرفع مكانته وتشجيع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته.

كما أن التوجيه يعني قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو من جهة يعني ممارسة السلطة المخولة للقادة والرؤساء والمشرفين في توجيه الموارد البشرية، كما أن التنسيق بين الوحدات الإنتاجية والإدارية المختلفة من خلال عملية التنسيق بين نشاطات الأفراد وتوجيهها نحو هدف واحد بحيث ترتبط أجزاء العمل بعضها ببعض الآخر، ويتعاون كافة العاملين تحت قيادة وإشراف وتوجيه ورقابة الرئيس الإداري المختص بالتوجيه، ويتم التوجيه عادة بواسطة الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة من مختلف مراكز القرار الإداري، ومن خلال عملية التوجيه يمكن لرئيس أو مشرف أن يراقب وينسق بين مرؤوسيه وفي هذا السياق يعمل المكلفون بتسيير الموارد البشرية على توجيه العمال نحو تحقيق أهداف التنظيم بواسطة المشرفين ورؤساء الأقسام المختلفة في التنظيم الإداري كما يعمل قسم تسيير الموارد البشرية على توجيه الإدارة وترشيدها عند اتخاذ القرارات الهامة والتي تخص هذه الموارد، وفي عملية التوجيه يتم إرشاد الموظفين لتنمية شخصيتهم بكيفية تتوافق مع متطلبات الوظيفة»<sup>1</sup>.

4 الرقابة: «تعتبر من أهم الوظائف الإدارية، حيث يتم من خلالها تحصيل حاصل الوظائف السابقة الذكر، ويقوم المسؤولون عن قسم تسيير الموارد البشرية بمراقبة أداء وظائف الأفراد ومقارنة أعمالهم بحملة المعايير الموضوعية والتي تم التخطيط لها سابقا، وتختلف المدة الزمنية التي يتم فيها مقارنة أداء الأفراد بالمعايير المحددة فقد تكون طويلة لعدة سنوات، ويتم من خلال عملية الرقابة البحث عن أسباب الانحراف عن المعدلات المقررة والمخطط لها، وبالتالي يقوم التنظيم بتصويب أخطائه ومنع تكرارها من خلال خطط جديدة، ومن النقاط الهامة في عملية الرقابة نجدها تهتم ب: تدبير العمالة، تنمية الموارد البشرية، رفع الإنتاجية، البحث عن مدى كفاية المواهب، الشكاوي المتعلقة بالتعويض، الحوافز، قياس اتجاه الأفراد داخل التنظيم، الصيانة».

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطه: المرجع السابق، ص. 93. 94.

وأهم رقابة يمارسها المختصون في تسيير الموارد البشرية تتمثل في تقسيم أداء الأفراد وتهدف هذه العملية إلى ترتيب الأفراد تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية حيث تساعد هذه العملية على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يسمح للتنظيم الإداري بأن يتناغم، ويبيده عن مظاهر الخلل الوظيفي، ومن أهم أهداف الرقابة من خلال تقييم أداء الأفراد ما يلي:

- معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.
- معرفة مواطن الضعف في أداء الأفراد، ويترتب عن ذلك إعداد برامج التدريب اللازمة لتفادي النقائص الموجودة.
- اكتشاف العمال ذوي المواهب والقدرات العالية.
- اتخاذ نتائج تقييم الأداء أساس لفصل الأفراد الذين لا يصلحون للعمل.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية، وقدراته ومهاراته.
- تعريف الأفراد بمواطن الضعف فيهم ودفعهم إلى تحسين أدائهم.

و يجب توفير جملة من الشروط الأساسية في برامج تقييم كفاءة الأفراد وهي:

- أن يكون موضع اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة.
- أن يكون مفهوما من طرف الرؤساء المباشرين والمشرفين ويقتنعوا به لأنهم هم الذين يصنعون التقارير.
- وضع تعليمات واضحة ومفصلة توزع على الرؤساء لاتخاذها كأساس لتقدير الكفاءة.
- وجوب توفير معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقدير الكفاءة<sup>1</sup>.

إن الوظائف الإدارية في التسيير والمتمثلة في التخطيط، التوجيه والرقابة عمليات مهمة لا بد على المسير إتباعها أثناء العملية التسييرية، لأن كل وظيفة تكمل أو تغطي العجز أو النقص في الوظيفة التي سبقتها، كما يعتبر عنصر المورد البشري ركيزة أساسية تقوم عليها هذه الوظائف نظرا للأهمية الكبيرة في عملية التسيير وتسعى أي مؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال التحكم الجيد في هذه الوظائف.

<sup>1</sup> عادل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعية، مصر، 1978، ص. 351. 352.



### سادسا: الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية

تعد عملية التخطيط للموارد البشرية إجراء الموازنات المطلوبة وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصفتها النهائية، وتعد عملية التصميم التنظيم الفعال لهذه الموارد والذي يحدد موقعها في الوظائف المختلفة حسب القدرات والمهارات وحسب التخصص، يبدأ قسم تسيير الموارد البشرية في اتخاذ إجراءات عملية بغية تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي، وتتم هذه الإجراءات من خلال جملة الوظائف التنفيذية وهي التوظيف، التدريب وتقديم المكافأة التحفيزية والخدمة الاجتماعية اللازمة لهذه الموارد، وفيما يلي سوف نتناول دور تسيير الموارد البشرية من خلال هذه الوظائف التنفيذية مع تبيان دور كل وظيفة منها في خلق الاتساق والتناغم بين كل من التنظيم الإداري والموارد التي تشتغل به وهذه الوظائف هي:

1 التوظيف: يعتبر من أهم الوظائف التنفيذية في عملية تسيير الموارد البشرية ويتم في هذه الوظيفة تحديد الأفراد المطلوبين والصالحين للقيام بالأعمال المحددة حيث يتم اقتناء الأفراد بالرجوع إلى القدرات والمهارات اللازم توفرها فيهم، مع مراعاة المؤهلات العلمية والعملية فيهم، ويكون ذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتي تتم من خلالها تحديد احتياجات التنظيم كما ونوعا، وبعد تحديد الاحتياجات تأتي مرحلة البحث عن هذه الموارد في الجامعات والمدارس، وتسمى هذه العملية بالاستقطاب، وبعدها يتم اختيار واختبار الأفراد المتقدمين بغرض انتقاء أفضلهم ملائمة، وبعد هذه المرحلة تأتي مرحلة التعيين مباشرة بصفة رسمية وتقديم العمال والموظفين الجدد لمحيط العمل ومتابعتهم في أدائهم لأعمالهم

و تركز عملية التوظيف على مبدئين أساسيين هما:

- الموائمة بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة.
- الموائمة بين متطلبات العمل وعدد الأشخاص.

و يركز المبدأ الأول على توافق الفرد والوظيفة بغية تحقيق كفاية الأداء ورفع مستوى الإنتاج، بينما يركز المبدأ الثاني على مشكلة قد تهدد التنظيم متمثلة في وجود فائض عمالي وبالتالي ينجر عنها كثير من المخاطر كالوقوع في ظاهرة تسريح العمال، ويرجع هذا المشكل في الأساس إلى عدم مراعاة المقاييس العلمية في تسيير الموارد البشرية وعدم التخطيط السليم لها، ولتقادي هذه المشكلة توجب على التنظيم إجراء دراسات تحدد عدد العمال اللازمين.

«إن للتوظيف دورا هاما في تحديد فعالية التنظيم وتناسقه، من خلال استقطاب العدد المناسب من العمال وباختيار الشخص المناسب للعمل المناسب وبمراعاة الطرق العلمية التي تقوم على أساس التخطيط السليم والعقلاني كما يمكن أن تساهم هذه الوظيفة بشكل كبير في إنجاح التنظيم وتحقيق الأهداف المسطرة، وبعد تطبيق مختلف الاختبارات وإجراء الاختيارات اللازمة يتم اتخاذ القرار النهائي باختيار فرد واحد لشغل الوظيفة وترجع مسؤولية القرار النهائي إلى مستويات إدارية مختلفة، وفي كثير من المنظمات يقوم قسم تسيير الموارد البشرية بتحمل مسؤولية إكمال بيانات نموذج التوظيف، وإجراء المقابلات التمهيديّة وتقديم الفرد للوسط الذي سيعمل فيه، ويتخذ مدير القسم القرار النهائي بالاشتراك مع الإدارة التي توجد فيها الوظيفة وفي بعض المنظمات تقوم إدارة الموارد البشرية بكل خطوات الاختيار وباتخاذ القرار النهائي للتوظيف، أما في المنظمات صغيرة الحجم فيقوم صاحب العمل باتخاذ القرار النهائي»<sup>1</sup>.

2 التدريب: «يعرف على أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد، ويهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، كما يهدف إلى تنمية قدرات والكفاءات البشرية في كل جوانبها العملية والعلمية والفنية والسلوكية، وهو ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية تنمي الأداء الإنساني في العمل للوصول إلى أقصى حد ممكن كما يركز التدريب على مبدأ التخصص فهو يهتم بإمداد الفرد بالمعلومات والإرشادات والتعليمات المحددة لأداء العمل المحدد.

من خلال وظيفة التدريب تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية هذه الموارد، لتصبح قادرة على الانسجام ومتطلبات الوظائف والأدوار الموكلة لها وتمكن الأفراد من مساندة الأساليب والطرق المستحدثة في العمل، مما يجعلهم في تناغم مستمر والوظائف والمهام التي يخلقها التنظيم من خلال عملية تقسيم العمل بين أفرادها، ويعتبر التدريب وسيلة فعالة تساعد على تحقيق أهداف التنظيم، غير أنه يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس، والتخطيط في هذا المجال يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية حيث يعمل المهتمون بتسيير الموارد البشرية على اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة، وقد يكون التخطيط للتدريب على مستوى الدولة كما هو الحال في الدول

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطّة: مرجع سابق، ص. 98. 101.

الاشتراكية وقد يكون على مستوى المنظمة أو المشروع كما هو الحال في كثير من الدول الرأسمالية وقد يكون التدريب قصير المدى أو طويل المدى.»

«ومن أجل تحقيق التناغم يتم وضع برامج تدريبية لرفع مستوى الأداء عند الأفراد سواء عند تعيينه أو أثناء العمل، كالدورات التنشيطية أو عند إدخال وظائف مستحدثة أو عند تغيير التكنولوجيا المستعملة، ويتضمن التدريب تنمية القدرات والمهارات وإعطاء كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة كزيادة المعرفة بالمؤسسة وسياساتها وأهدافها وزيادة المعرفة بأساليب وأدوات الإنتاج، وكذا تنمية المهارات الفنية المتخصصة والمهارات القيادية كما يلجأ التنظيم الإداري إلى عملية التدريب كلما تأكد بأن الموظفين دون المستوى المطلوب.»

إن ما يمكن قوله عن دور التدريب كوظيفة من الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية أنه وسيلة ناجعة وفعالة تجسد فعالية التنظيم، من خلال تنمية الموارد البشرية ورفع قدراتها وإكسابها المهارات اللازمة وكلما كانت هذه الوظيفة قائمة على أسس علمية سليمة كلما مكنها ذلك من تقليص الهوة بين أداء العمال ومتطلبات الوظيفة بكيفية ترفع من الأداء، وتخلق التناغم داخل التنظيم وبذلك يحقق التنظيم الأهداف التي يصبو إليها بكفاءة عالية.

3 الحوافز: «تعتبر الإدارة العلمية أول من اكتشف وجود عوامل محفزة للعمال، وبالتالي إذا توفرت فهي تدفعهم إلى رفع مستوى الإنتاج وكان ينظر إلى الأجر على أساس أنه الحافز العام في خلق الدافعية للعمل، وبعد ذلك جاءت حركة العلاقات الإنسانية لتكشف نوعاً جديداً من الحوافز متمثلاً في الحوافز المعنوية وعرفت الحوافز على أنها: « مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين » فالخصائص الفيزيولوجية والنفسية للإنسان تدل على وجود جملة من الحاجات يسعى دوماً إلى تحقيقها ويشار إلى هذه الحاجات باسم الدوافع وهذه الدوافع هي أساس العمل الإنساني فهي تعمل على تعزيز الإدارة وتفاعلها وقدرات الفرد ومهاراته وهذا التفاعل يؤدي إلى خلق الدافع للعمل وكلما كانت هناك حوافز فعالة ارتفع مستوى الأداء»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطبة: المرجع السابق، ص. 102 . 105.

فالدافعية للعمل من أهم العوامل المتفاعلة مع قدرات الفرد وقد تعددت المداخل والنظريات التي تتناول موضوع الدافعية، فهناك مدرسة العلاقات الإنسانية ممثلة بمدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية، كما يوجد مدخل ثاني هو القائم على نظرية التعليم، ويفترض أن الدافعية تعمل وفق مخزون الفرد من الخبرات السابقة، ممثلة في خبرات الثواب والعقاب، والمدخل الثالث ممثل في الدراسات النفسية من خلال منجزات علم النفس الإدراكي أو المعرفي، حيث يفترض أن الدافعية هي نتائج تفاعلات نفسية كامنة داخل الفرد، وكل هذه الحوافز تساهم في زيادة الإنتاج وانسجام العامل مع الوظيفة التي يعمل بها وتجعله راضيا عن عمله.

4 الخدمة الاجتماعية: «من خلالها يتولى القائمون على شؤون الموارد البشرية داخل التنظيم الإداري توفير جملة من الخدمات المختلفة متمثلة في الخدمات الصحية، الغذائية والتعليمية، ويسعى نسق تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا للتنظيم من خلال هذه الخدمات إلى تحقيق هدفين جوهريين يعكسان أهم الخدمات في خلق التناسق داخل التنظيم الإداري ورفع الروح المعنوية للعمال وهما تحقيق أعلى كفاية إنتاجية من العمل البشري: من خلال اتخاذ هذه الخدمات كحوافز تثمر لدى العمال الدافعية وترفع روحهم المعنوية، العمل على إسعاد ورضى الأفراد العاملين: وفي حقيقة الأمر لا يوجد أي تعارض بين هذين الهدفين، فكل هدف مكمل للآخر والهدف الثاني يؤدي إلى الهدف الأول.

و من هذه الخدمات ما هو مطلوب قانونيا، كالتأمين الاجتماعي، والتعويضات وتعويضات البطالة والعجز وهناك خدمات أخرى كتقديم وجبات غذائية، تحمل التنظيم تكاليف التنقل للعمال وتوفير بعض التسهيلات الترفيهية وبذلك تمثل الخدمات السابقة الذكر أهم الأشياء التي توفرها المؤسسات والتنظيمات للعمال، غير أن هذه الخدمات هي أهم الأشياء التي توفرها من تنظيم لآخر، ومن مجتمع لآخر، حسب الحالة المادية التي يعيشها المجتمع»<sup>1</sup>.

بعد الانتهاء من الوظائف الإدارية تبرز مجموعة من الوظائف في الميدان ( التنفيذية ) والمتمثلة في التوظيف، التدريب، الحوافز والخدمة الاجتماعية، وهي تعطي للمؤسسة صبغة ملموسة في أرض الواقع، وهي تنفيذ للوظائف الإدارية، نجد أن لكل وظيفة من هذه الوظائف دور في خلق الاتساق والانسجام بين كل من العملية الإدارية والموارد البشري.

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطه: المرجع السابق، ص. 112 . 114.

### سابعا: التجربة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية

نتناول في هذا العنصر أهم المراحل التي مر التنظيم الإداري الجزائري مركزين على القطاع العام، إذ نجد أنه الواجهة الحقيقية التي ترسم عليها الصورة النهائية للسياسة التنموية الوطنية فقد مر التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية بعدة مراحل وسوف نحاول رصد موقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري وفقا لتغير هذه المراحل بدءا بالأزمة التي خلقها رحيل الاستعمار الفرنسي عشية الاستقلال في 5 جويلية 1962 وما انجر عنها من مشاكل في الإدارة متمثلة في ندرة الموارد البشرية المؤهلة مع غياب سياسة واضحة المعالم من قبل الدولة وفقدان تصور فعال للإعطاء نموذج تنظيمي إداري يعمل على تسيير شؤون البلاد، كل ذلك نتيجة لغياب الأطارات القادرة على تسيير شؤون المؤسسات التي خلقها الاستعمار ومن مخاض هذه الأزمة تولدت أول مرحلة من مراحل التنظيم الإداري بالجزائر مرحلة التسيير الذاتي:

1 مرحلة التسيير الذاتي: «بعد الاستقلال مباشرة ظهرت حركة عمالية عفوية استهدفت السيطرة على وسائل الإنتاج التي هجرت بعد خروج المعمرين، وشكلت هذه المرحلة مشروعا جديدا طرح على الساحة السياسية تمثل في اختيار الحركة العمالية للنمو الاشتراكي القائم على التسيير الذاتي غير أن هذا التوجه لم يكن تجسيدا لسياسة مخططة تم التنظير لها بقدر ما كان استجابة عفوية وثرورية محتمل من الدلالة الرمزية ما يعبر عن رغبة العامل الجزائري في استكمال نيل استقلاله بتكسير علاقات العمل المبنية على الاستغلال والاضطهاد، وانتقاله من حالة العبد المنتج إلى المالك السيد والمنتج في آن واحد.

ويعرف فهمي منصور التسيير الذاتي في الجزائر على أنه ( قيام العاملين في المزارع أو في المصنع بإدارة الوحدة وذلك بواسطة أجهزة منتخبة بين العاملين على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو أي مجموعة من العاملين )<sup>1</sup>.

«إن رحيل أكثر من أربعة أخماس المستوطنين الذين كان عدد كبير من ذوي المهارات خلق خلا ودمارا في الاقتصاد مما أدى إلى إبطاء معدلات النمو، كما أثر في الناتج القومي إذ انخفض هذا الأخير بنحو ثلث عما كان عليه فحوالي 95 % من المستوطنين الأوروبيين الذين يمثلون رجال الأعمال

<sup>1</sup>أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 24.

والفنيين والإداريين والمعلمين والأطباء والعمال المهرة غادروا البلاد وأغلقت المزارع والمصانع مما ترك 75 % من السكان عاطلين عن العمل.

بدأت تجربة التسيير الذاتي تتحسر شيئاً فشيئاً إذ عجزت المؤسسات على إدارة شؤونها الاجتماعية والاقتصادية أمام ضعف الموارد البشرية وما تميزت به من نقص الكفاءة والخبرة، كما صادفت المؤسسات المسيرة ذاتياً مشاكل تتعلق بالتمويل والتسويق وبدأ نقص الموارد البشرية من سنة 1969 إلى 1973<sup>1</sup>.

2 الاتجاه نحو الاشتراكية: «لقد مثلت سنة 1965 بمجريات أحداثها نقطة الانطلاقات في بناء إستراتيجية تنموية صيغت خلالها الأهداف في شكل خطط تنموية للتطبيق كما نص ميثاق التسيير الاشتراكي على عملية التحول نحو الاشتراكية حيث أصبح واجبا على العمال أن يتعلموا مراقبة وتسيير المؤسسة العمومية، وتتم مشاركتهم في التسيير من خلال انتخاب ممثلين عنهم في الجمعية العامة وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة.

كما يمكن التدايل على واقع تسيير الموارد البشرية في عهد التسيير الاشتراكي من خلال مؤشرات رقمية تحدد وتيرة الإضرابات خلال هذه العملية حيث بلغت النسبة المؤوية للمضربين من الطبقة العاملة خلال سنة 1969 نسبة 5 % فيما ارتفعت هذه النسبة سنة 1072 إلى 7 % وبلغت سنة 1977 ما يقارب 11 %.

كما أن الأرقام تدل على أن نسبة 2.7 % من هذه الإضرابات وقعت في القطاع العام خلال سنة 1969 وارتفعت إلى 15.7 % سنة 1980 وإلى 70 % سنة 1983 ووصلت إلى غاية 65 % سنة 1990.

ونلاحظ أنه رغم الشروع في تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات مند سنة 1971 إلا أن نسبة الإضراب ضلت ترتفع كما أن هذه الإضرابات لم تكن كلها مدعمة من طرف الاتحاد العام للعمال الجزائريين، أو حتى الفروع النقابية فرغم معارضة النقابة لأغلب هذه الإضرابات لكن ذلك لم يحل دون قيامها، ومن الأسباب التي أدت إلى هذه الإضرابات نجد التأخير في دفع الأجور، ظروف العمل، التسريحات الفردية والجماعية، ممارسة الحق النقابي، العلاقات المهنية السيئة، مما يدل على الوضعية

<sup>1</sup>أحمية سليمان: المرجع السابق، ص 25.

المزيرة للمؤسسات وعجزها عن تصريف مواردها البشرية وكل ذلك راجع إلى الممارسات البيروقراطية المريضة، مما حال دون التطبيق الحقيقي لمبادئ التسيير الاشتراكي ووجود تناقضات عديدة في فهم النصوص القانونية»<sup>1</sup>.

3 العزوف عن الاشتراكية: «شهدت هذه المرحلة تراجعاً في السياسات الصناعية وبداية الإصلاحات الاقتصادية، فبعد ما يسمى بمرحلة الاستراحة من سنة 1979 إلى 1980 برزت فكرة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية وتم العدول عن النمو الكبير للقطاع الصناعي المتكون من الصناعات الثقيلة نتيجة ما لحق القطاع الوطني من سلبيات المرحلة السابقة، حيث أن من مميزات المرحلة السابقة بروز عدة شركات وطنية ذات حجم كبير تجسيدا لأحد مبادئ الاقتصاد الاشتراكي المجدد بدوره لمنطق التسيير المركزي مما يدفع بالمؤسسة الاقتصادية أن تقوم بجملة من الوظائف السياسية والاجتماعية على حساب الوظيفة الاقتصادية، وبالتالي توجب اللجوء إلى سياسة بديلة تمثلت في إعادة الهيكلة لهذه المؤسسات وتجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم لتمكين المديريين من التحكم فيها، كما أن إعادة الهيكلة مرت على مرحلتين هما إعادة الهيكلة العضوية لشركات الوطنية حيث تضاعفت إعدادها مرات عديدة وحولت أسمائها إلى مؤسسات عمومية وإعادة الهيكلة المالية لكي تتمكن المؤسسات العمومية من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية وتهدف إعادة الهيكلة إلى التخلص من المركزية البيروقراطية التي تعرقل سير المؤسسة وتمثل روح المبادرة والإبداع، تحمیل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تتحصل عليها مؤسساتهم، التخلص من نموذج التنمية المركزية والذي كلف الدولة مبالغ ضخمة في مرحلة السبعينات».

4 استقلالية المؤسسات: «بدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات فعليا سنة 1988 حيث أن الإصلاحات التي بدأت في مطلع الثمانينات لم تحقق أهدافها لتحسين المردودية مع تفشي حملة من المظاهر السلبية كالفوضى في اتخاذ القرارات التسييرية من قبل أشخاص تم اختيارهم وفقا لمعايير سياسية وأدى كل ذلك إلى مظاهرات شعبية تمخضت عنها أحداث أكتوبر 1988 والتي دفعت بالدولة إلى الإسراع في تجسيد الإصلاحات الاقتصادية وتوجب في هذه المرحلة إعطاء المؤسسات العمومية الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات وفتح المجال أمامها لتكفل بشؤونها بعيدا عن السياسيين والوصاية، حيث كان الكثير من

<sup>1</sup> أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 116.

المسيرين يشكون من عدم وجود استقلالية في التسيير مطالبين تنفيذ سياسة الدولة الاجتماعية كالحفاظ على مناصب العمل، أي دفع الأجور للعمال دون مقابل وفي هذه المرحلة تم الاتفاق على الهياكل اللازمة والتي تسهر على تسيير المؤسسة في ظل الاستقلالية حيث وافق المجلس الشعبي الوطني على عدة إجراءات من أجل تجسيد السياسة وأهمها تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضواً، اللامركزية في التخطيط مع إعداد خطة سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع حفظ القطاع الاقتصادي الوطني»<sup>1</sup>.

5 الاتجاه نحو الخصوصية: « سوف نتناول في هذه المرحلة وهي متداخلة مع سابقتها من حيث الإجراءات القانونية والتي تنص عليها ومتأخرة نوعاً ما عن المرحلة السابقة من حيث وجودها كظاهرة بارزة يتميز بها الاقتصاد الوطني تميزاً ملحوظاً، وهذه الظاهرة كتوجه جديد لمختلف القطاعات العامة على الصعيد العالمي»<sup>2</sup>.

لقد مرت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة مراحل متمثلة في مرحلة التسيير الذاتي، الاشتراكية، العزوف عن الاشتراكية والخصوصية ولكل مرحلة ما يميزها فقد واجهت المؤسسة الجزائرية عدة عقبات نظراً لظروف التي مرت بها الجزائر، حيث بقيت تترنح في تبني مجموعة من الاتجاهات ولحد الآن لم تحقق المؤسسة الجزائرية أي نجاح وفقاً لاتجاه معين.

<sup>1</sup> السعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص.ص 6. 7.

<sup>2</sup> عبد الحميد بوطبة: المرجع السابق، ص. ص 133. 138.



خلاصة الفصل:

اكتسبت وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة هامة من ذي قبل وذلك نتيجة الاقتناع والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الأساسي والحيوي في المؤسسة، وتتمثل هذه الأهمية في المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وكذلك دور وأهمية العمليات التي تتدرج تحت إطار تسيير الموارد البشرية في خلق التناسق والتناغم بين التنظيم الإداري والموارد التي تشتغل به لذا تم التركيز في هذا الفصل على أهم الأساسيات المتعلقة بموضوع تسيير الموارد البشرية بداية من مراحل تطورها ومختلف الوظائف في عملية تسيير الموارد البشرية وصولاً إلى التجربة الجزائرية في هذه العملية.

---

# الجانب الميداني

---

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أساليب التحليل المستخدمة

## أولاً: مجالات الدراسة

### 1 المجال المكاني:

ويقصد به المكان الذي تمت به الدراسة بما أن موضوعنا يتناول اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية، فكان إجراء هذه الدراسة في مؤسسة خدماتية تتمثل في بلدية الطاهير والتي تقع وسط مدينة الطاهير، غرب ولاية جيجل، وقد أنجز مقر للبلدية مقابل للبلدية القديمة في نفس المدينة، وتحتوي بلدية الطاهير على 5 مديريات و 10 مصالح و 24 مكتبا.

وقد ساعدتنا الوظائف المقدمة من طرف مسؤولي البلدية في تقديم تعريف لها وتحديد أهدافها.

### تعريف البلدية:

البلدية حسب التعريف القانوني رقم 80.90/ تعتبر جماعة إقليمية سياسية إدارية، اقتصادية، ثقافية بموجبها القانوني، وللبلدية اسم ومركز يديره مجلس منتخب وهو المجلس الشعبي البلدي ونوابه، كما تعتبر الخلية الأساسية بالنسبة للدولة، حيث تلعب دورا سياسيا، اقتصاديا واجتماعيا على مستوى الإدارة.

بلدية الطاهير هي إحدى الثماني والعشرين بلدية التابعة لولاية جيجل ومقر لدائرة من دوائرها الإحدى عشر وكان تاريخ إنشائها 1880/08/25 تتكون هذه البلدية من 9 تجمعات عمرانية متباينة الأهمية من حيث البنية العمرانية وحجم السكنات إضافة إلى مشاني أخرى، كما تتربع بلدية الطاهير على مساحة قدرها 64,88 كلم وجلها سهول وهضاب.

### أهداف البلدية:

تعمل البلدية على تحقيق عدة أهداف من أجل تحسين العمل الإداري وكذلك تدقيق المهام والمسؤوليات في كل مصلحة من مصالحها ونذكر منها:

- التهيئة العمرانية والتنمية المحلية.
- حماية الأراضي الزراعية والمساحات الخضراء.
- إنجاز مؤسسات التعليم الأساسي والمراكز الثقافية.

- إنجاز مراكز صحية وصيانتها.
- تشجيع إنشاء التعاونيات العقارية.

### 2 المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في موظفي بلدية الطاهير والذي يمثل الجمهور الداخلي للمؤسسة والمقدين بـ 673 موظف، موزعين على 5 مديريات، مديرية الوسائل العامة تضم 33 موظف، مديرية التعمير والبناء والأشغال تضم 67 موظف، بالإضافة إلى مديرية التنظيم والشؤون العامة التي تضم 96 موظف، في حين مديرية الصيانة والشبكات فتحتوي على 469 موظف وعامل (موظفين + عمال مهنيين + عمال النظافة) وأخيرا الأمانة العامة بـ 8 عمال وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

عدد الموظفين	المديرية
33	الوسائل العامة
67	التعمير والبناء والأشغال
96	التنظيم والشؤون العامة
469	الصيانة والشبكات
8	الأمانة العامة
673	المجموع

### 3 المجال الزمني:

كانت أول انطلاقة في هذه الدراسة في ديسمبر سنة 2017، حيث تم الشروع في الجانب النظري للدراسة والمقسم إلى فصول وتم الانتهاء منه في شهر مارس 2018م، ليتم بعدها في شهر مارس النزول إلى الميدان بعد ضبط الاستمارة وتحكيمها، فكانت أول زيارة استطلاعية للبلدية يوم 16 أبريل سنة 2018، حيث تم من خلالها الموافقة على القيام بالدراسة في البلدية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتم من خلالها الإطلاع على مجتمع الدراسة والتعرف على مختلف المصالح والأقسام والمديريات، أما ثاني زيادة فكانت يوم 23 أبريل من نفس السنة من أجل توزيع الاستمارة على عينة

البحث، وقمنا باسترجاعها نفس اليوم، وأخذ بعض الوثائق لتدعيم الدراسة، أما المرحلة الأخيرة من فقد كانت أواخر شهر أبريل إلى شهر ماي، حيث قمنا بتفريغ وتحليل الاستمارة.

### ثانيا: المنهج المستخدم

إن اختيار منهج بحث في دراسة أي موضوع لا يأتي نتيجة لاختيار عشوائي أو بمجرد ميل الباحث لمنهج معين دون الآخر، بل تفرضها طبيعة البحث.

ويعرف المهج على أنه: "أسلوب علمي وطريقة ومجموعة من الأسس والقواعد والخطوات العمليات الفعلية، التي يستعين بها، الباحث ويسير في ضوئها لتحقيق الهدف الذي يصبو إليه البحث".<sup>1</sup>

وباعتبار هذه الدراسة تحتاج إلى الوصف والتحليل فقد استخدم المنهج الوصفي للكشف عن دور اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويعرف المنهج الوصفي بأنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية".<sup>2</sup>

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

إن الباحث ملزم باستخدام جملة من الوسائل والتقنيات تمكنه من جمع أكبر عدد من المعلومات التي تخدم بحثه حيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط، وقد استخدمنا في دراستنا جملة من الأدوات المضبوطة علميا ومنهجيا لجميع المعلومات التي تخص بحثنا والتي فرضتها طبيعة الموضوع وكذا المؤسسة المختارة لإجراء البحث الميداني، إضافة إلى المنهج المتبع في وصف الظاهرة وموضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان: مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 47.

<sup>2</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الدنابات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1999، ص 140.

1 الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في البحث الاجتماعي من أجل جمع البيانات اللازمة للبحث، فهي "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".

وهي وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لأنها أقل تكلفة، وأقل إجهاد بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

كما أنها "عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقيق من فرضيات البحث ومنتظر من هؤلاء المبحوثين أن يقدموا إجابات من مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة".<sup>1</sup>

وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة وفق خطوات وهي:

1\_1 مرحلة الصياغة الأولية:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والتي لها صلة بمشكلة الدراسة واستشارة الأستاذ المشرف وكذلك إجراءات بعض المقابلات مع المسؤولين في بلدية الطاهير، تم تحديد المجالات الرئيسية التي تشملها في صورتها الأولية، ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل مجال، وقد تكونت في 32 فقرة.

1\_2 مرحلة عرض الاستمارة على المحكمين:

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية للاستمارة وبعد مناقشتها مع الأستاذ المشرف على البحث كيان قراراتها على قياس الغرض الذي صممت لقياسه وبالتالي صدقها وتوصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ثم عرضها على بعض الأساتذة لتحكيمها.

<sup>1</sup> سعيد سبعون وحفصة جراوي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة ، الجزائر، 2002، ص 156.

وقد طلبنا من المحكمين إبداء آرائهم حول وضوح عبارات أداة الدراسة ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وملائمة كل عبارة للبند الذي تنتمي إليه، والتوجيه بتعديل وصياغة ما يرونه غير مناسب من العبارات وحذف بعضها أو إضافة عبارات أخرى يرونها ضرورية لتحقيق الصدق الظاهري، ويمكن تلخيص ملاحظات المحكمين فيما يلي:

- إلغاء بعض الأسئلة غير الضرورية والتي تخدم موضوع البحث.
- التعديل في بعض الأسئلة التي رأوها غير واضحة من خلال تغيير بعض العبارات، حذف بعضها وإضافة البعض الآخر.
- بعد استرجاع المسودة قمنا بتعديل الفقرات بناء على اقتراحاتهم وكذلك ملاحظاتهم حيث تم التعديل في بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر منها وتغييرها بأخرى أكثر وضوحاً وشمولاً، حيث أصبح عدد الأسئلة في الاستمارة 32، والجدول التالي يبين قائمة الأساتذة المحكمين في قسم علم الاجتماع: \*

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
بوعموشة نعيم	أستاذ مؤقت	جيجل
منيغد أحمد	أستاذ مؤقت	جيجل

- أ- حيث أرشدني الأستاذ أحمد منيغد في المحور الثاني في السؤال رقم (07) إلى ضرورة ذكر المؤشرات.
- كما أرشدني نفس الأستاذ في السؤال (13) في حالة الإجابة بـ لا: طالبنا بوضع احتمالين: نعم و لا بدلا من ترك السؤال مفتوح.

ب- كما طالبنا الأستاذ بوعموشة نعيم بإعادة صياغة السؤال (26): حيث كان تتم مراعاة عند تقييم الأداء مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، ثم أصبح: يتم عند تقييم الأداء مراعاة مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.

2 السجلات والوثائق:

الوثائق والسجلات هي مصدر آخر مهم للحصول على البيانات والمعلومات حول موضوع البحث المراد دراسته، حيث ساعدتنا في توفير الوقت والجهد كما أنها ساعدتنا في معرفة طبيعة النشاط الذي



تمارسه المؤسسة محل الدراسة والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة عبر الزمان وعلى معرفة أسباب التغيرات ونتائجها كما نحصل من خلالها على معلومات تساهم في إثراء بحثنا ومن أهم الوثائق التي تحصلنا عليها:

- بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة.

- تصميم العمل التنظيمي للمؤسسة.

- تحديد عناصر العينة من خلال الحصول على العدد الإجمالي للعمال وللاشارة فقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في تحليل وتفسير المعطيات التي تخدم البحث بالإضافة إلى تحديد نوع وحجم العينة وأخذ صورة عامة عن مهام المؤسسة وأهدافها.

#### رابعاً: عينة الدراسة

##### 1 تعريف العينة:

هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات، وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع، لتجرى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصاً كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدناً أو غير ذلك.

##### 2 تعريف العينة العشوائية المنتظمة:

يختار الباحث عينة بحثه معتمداً على مبدأ مسافة الاختيار بين وحدات العينة، على أن يختار الوحدة الأولى اختياراً عشوائياً.

ونظراً لتساوي مسافة الاختيار بين أفراد العينة المنتظمة، فإن هذا النوع مهن العينات تدعى بالعينة ذات المسافات المتساوية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص

وفي دراستنا هذه تم اختيار نوعين من العينة.

1- تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من مجموع العمال والموظفين (673) حيث قمنا باختيار نسبة 10% فكانت مفردتها مقدرة ب 68 مفردة من هذا المجموع، ثم وزعنا هذه النسبة بالتساوي على مختلف المديرية :

2- عينة طبقية تمثيلية حيث اخترنا نسبة 10% من مفردات العينة الأولى والمقدرة ب 68، بتوزيع تمثيلي على كل طبقة (مديرية) فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:\*

النسبة المختارة 10%	عدد الموظفين	المديرية
3	33	الوسائل العامة
7=6,7	67	التعمير والبناء والأشغال
10=9,6	96	التنظيم والشؤون العامة
47=46,9	469	الصيانة والشبكات
1=0,8	8	الأمانة العامة
68	673	المجموع

وهكذا: فإن عينتنا هي 68 مفردة من مجموع العمال والموظفين.

#### خامسا: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

هناك نوعين من أساليب التحليل التي يجب على الباحث الاعتماد عليها عند تحليله للمعطيات والبيانات الخاصة بالدراسة منها الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، وعلى الباحث عند التحليل أن يدمج قدر المستطاع بين النوعين، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين للتحليل هما:

1- الأسلوب الكمي: هو الأسلوب الذي يعبر عن الأرقام والإحصائيات الموضحة في الجداول المتعلقة باستجابات المبحوثين في شكل أرقام ونسب مئوية، إضافة إلى الأساليب الإحصائية بين النتائج والعلاقة بين متغيرات الدراسة المتحصل عليها عن طريق الاستمارة وتم استخراجها من جميع الجداول سواء البسيطة أو المركبة.

2- الأسلوب الكيفي: وهو الأسلوب الذي يحاول استنتاج الأرقام والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعده وأعمق من مجرد كونها أرقام صماء.

# الفصل الخامس

## تحليل وتفسير البيانات

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات  
والدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

رابعاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة

خامساً: التوصيات

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة
50,79%	32	ذكر
49,21%	31	أنثى
100%	63	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الكمية المتعلقة بتغير الجنس وجود توازن نسبي بين الجنسين مع أفضلية طفيفة من جنس الذكور وهو ما تعبر عنه النسبة 50,79% في حين تمثل نسبة الإناث 49,21%، وبهذا يكون التوزيع بين الجنسين متقارب نسبياً.

فالمؤسسة تحتوي على الجنسين، وهذا راجع إلى طبيعة العمل إذ يتلاءم مع كليهم، هذا في مديرية الصيانة التي فيها توفيق الذكور، لأن طبيعة العمل في هذا المجال يتلاءم م قدراتهم، خاصة فئات عمال النظافة والسائقين وعمال الصيانة وهذا النوع من الأعمال يتطلب قدرة كبيرة على التحمل، وذلك للظروف الصعبة، إما فئة الإناث فعملها مركز في مديريات أخرى.

نستنتج أن العمل الإداري في البلدية يمارسه كل من الجنسين نظراً لقدرتهما على التعامل مع الجمهور، الإقناع والإصغاء، حل المشكلات، تديم الاستشارات، المشاركة في صنع القرارات.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
0%	0	أقل من 25
12,70%	8	26 - 30
31,70%	20	31 - 35
25,40%	16	36 - 40
19,04%	12	41 - 45
03,17%	2	46 - 50
06,34%	4	51 - 55
1,58%	1	56 - 60
100 %	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 31,70 من أفراد المجتمع الإحصائي تتراوح أعمارهم ما بين 31- 35 سنة وهي أعلى نسبة وتمثل 20 موظف، تليها الفئة العمرية من 36- 40 سنة بنسبة 25,40%، وتمثل 16 موظفا، تليها الفئة العمرية من 41- 45 سنة بنسبة 19,04%، ثم تأتي الفئة العمرية من 26- 30 سنة بنسبة 12,70% بـ 8 عمال، ثم تليها الفئة العمرية من 51- 55 سنة وتمثل 4 موظفين بنسبة 6,34%، تليها فئة 40- 50 سنة بـ موظفين بنسبة 1,58% أما فئتي أقل من 25 سنة و 61 سنة فما فوق فنسبتها منعدمة، أي لا يوجد عمال في هاتين الفئتين في مجتمعنا الإحصائي وهما يمثلان أدنى نسبة.

وعليه فإن أفراد مجتمع البحث في الفئة العمرية 31- 35 سنة تمثل أكبر نسبة وذلك لكون هذه الفئة مناسبة لطبيعة العمل مما يشجعهم على الإبداع ويسعون للترقية وتحسين رواتبهم، أم فئة أقل من 25 سنة لا تليي رغبات المؤسسة.

كما نلاحظ أيضا أن سنة 26 و 45 سنة تقل عمرها عن 46 سنة وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من الشباب التي تتميز بقدرتها على العطاء، وإقبالها على العمل والابتكار والتجديد والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة بقدرتها على المشاركة في وضع القرارات والتجديد والابتكار.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	4	6,35%
متوسط	11	17,46%
ثانوي	22	34,92%
جامعي	26	41,27%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول أعلاه تبين التحاليل الإحصائية للبيانات الرقمية الموجودة في الجدول الثالث والخاص بالمستوى التعليمي لأفراد الدراسة حيث سجل ما نسبته 41,27%، لدى المستوى الجامعي أي ما يعادل 26 عامل، فيما كانت نسبة الأفراد ذو مستوى ثانوي 34,27%، ما يعادل 22 عامل، وأرجعت النسبة 17,46% إلى المستوى المتوسط ما يعادل 11 فرد، تليها نسبة 6,35% للمستوى الابتدائي، وفي المقابل توضح الإحصائيات أن الفئة الأمية منعدمة في المؤسسة.

وعليه فإن أغلب أفراد العينة من المستوى الجامعي والثانوي وقدرت نسبتهما 41,27% و 34,92% على الترتيب، وهذا طبيعي، بحيث يعتبر أن الحلقة الأساسية التي تدير المؤسسة، كذلك لأهميتها لطبيعة العمل وكذلك سياسة التوظيف التي تتبناها المؤسسة.

مما يؤكد قدرة هذه الفئة على التمكن في الأنشطة الموكلة إليها، وبالتالي قدرتها على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها نظرا لتوفر عنصر الكفاءة والتكوين والتحكم في التقنيات والقدرة على التواصل مع الجمهور الخارجي.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
46,03%	29	أعزب
53,97%	34	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100 %	63	المجموع

تبين التحاليل الإحصائية في الجدول (04) أن أغلبية مجتمع الدراسة هم من فئة المتزوجين بنسبة 53,97%، حيث يقدر عددهم بـ 34 موظف وعامل، تليها فئة العزاب بنسبة 46,03% المقدر عددهم بـ 29 موظف. أما فئة الأرامل والمطلقين فلم نسجل أي حالة.

بعد العودة إلى النسب التي كان فيها معظم العمال تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 35 سنة و 36 إلى 40 سنة بنسبة 31,70% و 25,40% على الترتيب وهو السن الذي يكون فيه عادة الأفراد متزوجين وهذا يكون له أثر إيجابي على نفسية العمال داخل المؤسسة، لأن الاستقرار النفسي والعائلي له تأثير إيجابي على الاستقرار المهني.

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
7,94%	5	مدير مصلحة
17,46%	11	رئيس مكتب
41,27%	26	موظف
33,33%	21	عامل مهني
100 %	63	المجموع

تبين المعطيات في الجدول رقم (05) المتعلق بالمسمى الوظيفي أن 41,27% من مجتمع البحث هم من الموظفين وقد بلغ عددهم 26 موظف وهي أعلى نسبة تليها نسبة 33,33% التي تمثل فئة

العمال المهنيين والمقدر عددهم بـ21 عامل مهني، تليها نسبة 17,46% والتي تمثل رؤساء المكاتب والمقدر عددهم بـ11 رئيس مكتب، أما نسبة 7,94% فتتمثل مدراء المصالح وهي أدنى نسبة، والمقدر عددهم بـ5.

وعليه يتضح أن الموظفون هم من يمثلون أعلى نسبة نظرا لإدماجهم في العمل وسعي المؤسسة لتوظيفهم، يليها العمال المهنيون لأن المؤسسة تحتاج هذا النوع من العمال نظرا لطبيعة عملها.

وحاجة المؤسسة إلى موظفين يتواصلون مع الجمهور الخارجي، ويقدمون لهم الخدمات المختلفة، ويبلغون انشغالاتهم إلى المسؤولين، يساهمون في وضع القرارات وتنفيذها ويحسنون صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي، خاصة وأن أغلبهم ذوي مستوى جامعي مما يمكنهم من تحقيق ذلك بنجاح.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	31,75%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	34,92%
من 11 إلى أقل من 20 سنة	15	23,81%
20 سنة فأكثر	6	9,52%
المجموع	63	100%

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (06) أعلاه المتعلق بالأقدمية في العمل نلاحظ بأن نسبة 34,92% من إجمالي المبحوثين أقرروا بأنهم قضوا مدة عمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات وبلغ عددهم 22 عامل وهي أكبر نسبة، بينما كانت النسبة 31,75% للأفراد الذين لهم أقل من 5 سنوات المقدر عددهم بـ20 موظف. تليها نسبة 23,81% للأفراد ذو أقدمية من 11 إلى أقل من 20 سنة، وعددهم 15 موظف، أما أدنى نسبة فهي 9,52% ممثلة في مبحوثين أقرروا بأنهم قضوا عن مدة تزيد عن 20 سنة وعددهم 6 موظفين.

وعليه يتضح أن البلدية تعتمد على الموظفين الجدد ويعود ذلك لقدرتهم على تقديم الخبرة والابتكار ودافعيتهم للعمل أكثر من العمال القدامى، وهذا يعود لاعتمادها على التشييد والكفاءة واستقطابها للمهارات



والكفاءات وهذا ما يتوافق مع الجدول رقم (02) والجدول رقم (03) لأن مهام الموظفين تكون مرتبطة بتقديم خدمات للمواطن تحتاج إلى موظفين يتمتعون بالقدرة على التواصل والإقناع، ليكونوا دور الوسيط بين المواطن والمسؤولين.

المحور رقم 02: المركزية في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم 07: المركزية تسمح باتخاذ القرارات السليمة

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
49,71%	31	نعم
50,79%	32	لا
100 %	63	المجموع

الجدول رقم 7-1: يوضح في حالة الإجابة بـ لا:

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
31,25%	10	لأنها لا تتيح لك إبداء رأيك
25%	8	مجحفة في حقك وحق زملائك
43,75%	14	غير ملمة بظروف العمل وبيئته
100 %	32	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول (07): أن ما نسبته 50,79% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن المركزية لا تسمح باتخاذ القرارات السليمة، حيث أفرت نسبة 43,75% من المبحوثين ما يعادل 14 موظف من 32 الذين أجابوا بلا، أنه يعود إلى كونها غير ملمة بظروف العمل وبيئته، وتأتي نسبة 31,25% أي ما يعادل 10 موظفين من بين 32 موظف لأنها لا تتيح إبداء رأيك، تليها نسبة 25% أي ما يعادل 8 موظفين من بين 32 موظف أجابوا بلا على أنها مجحفة في حقك وحق زملائك، في المقابل نجد أن 49,91% أي ما يعادل 31 موظف أجابوا بأن المركزية تسمح باتخاذ القرارات السليمة.

من خلال البيانات الإحصائية نبين بأن الاختلاف أمر لا مفر منه بين أفراد مجتمع البحث حيث نلاحظ أنه يوجد توازن نسبي بين إجابات المبحوثين، بحيث يعود سبب إجابة المبحوثين بنعم إلى تغاضي المسؤول مع ظروف العمل ومع الموظفين، ومع الجمهور الخارجي، كذلك قدرة المسؤول على الإحاطة بظروف العمل، تفهمه وإطلاعه على مختلف المشاكل والانشغالات سواء للجمهور الداخلي والخارجي، طبيعة الخدمات المقدمة التي تتوجب على المسؤول أن يواكبها أول بأول، في حين نجد الفئة التي أجابت بلا يعود ذلك إلى حاجة الموظف إلى الاستماع والإصغاء إلى انشغالاته، ومشاركته في اتخاذ القرار وتحسين ظروف العمل بالإضافة إلى تقدير المسؤول له ولعمله وقدراته.

الجدول رقم 08: تأثير المركزية على واقعية الموظف للعمل

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	76,19%
لا	15	23,81%
المجموع	63	100%

تبين الشواهد الإحصائية من الجدول (08) أن 76,19% من أفراد مجتمع الدراسة والمقدر عددهم بـ 48 موظف، أن تؤثر المركزية على دافعيتهم للعمل، تليها نسبة 23,81% أي ما يعادل 15 موظف لا تؤثر عليهم المركزية في دافعيتهم للعمل.

وعليه نرى أن نسبة 76,19% من المبحوثين أقروا أنه لا يؤثر ذلك على دافعيتهم للعمل ويعود ذلك عن رضاهم عن القرارات المتخذة وملائمتها لظروف عملهم وغير مؤثرة على عملهم وولائهم للعمل، وقدرتهم على تجاوز مختلف المشاكل والمعوقات التي تخلفها هذه القرارات، فيما تأتي نسبة 23,1% ويعود ذلك للظروف المحيطة بهم وبيئتهم عملهم.

الجدول رقم 09: يوضح إمكانية توفير المركزية لطرق الرقابة السليمة لأداء المهام

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	57,14%
لا	27	41,86%
المجموع	63	100 %

تبين المعطيات في الجدول رقم (09) المتعلق بإمكانية توفير المركزية للطرق الرقابية السليمة لأداء المهام، فكانت نسبة 57,14% من مجتمع الدراسة ما يعادل 36 موظف يرون إمكانية توفير المركزية للطرق الرقابية السليمة لأداء المهام، بينما نجد 42,86% من حجم المجتمع الإحصائي ل يرون وجود إمكانية توفير المركزية لطرق الرقابة السليمة لأداء المهام ما يعادل 27 موظف.

وعليه نستخلص أن نسبة معتبرة من الموظفين يرون أن المركزية توفر طرق الرقابة السليمة لأداء المهام، وذلك لأن العمال لا يريدون إقحام أنفسهم في صنع القرار ويستطيعون أداء مهامهم عن طريق وجود رقابة سليمة توجهه وتساعد على أداء أفضل. فيما يرى باقي الموظفين أنها (المركزية) لا تساعد على توفير طرق الرقابة السليمة، إن اختلاف الآراء في صنع القرار يؤدي إلى الفوضى وعدم وجود رقابة سليمة تساعدهم على أداء مهامهم بشكل أفضل.

الجدول رقم 10: الأخذ بالمركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتحاد العمال أثناء العمل

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	50,79%
لا	31	49,21%
المجموع	63	100 %

توضح التحليلات الإحصائية في الجدول (10) أن نسبة 50,79% من مجتمع الدراسة يرون أن الأخذ بالمركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتحاد العمال أي ما يعادل 32 موظف، فيما نسبة 49,21% من مجتمع البحث أي 31 عامل يرون بأن الأخذ بالمركزية في اتخاذ القرارات لا يؤدي إلى اتحاد العمال بينهم.

نستخلص أن نصف الموظفين يقرون أن الأخذ بالمركزية في اتخاذ القرار يؤدي إلى اتحاد العمال وذلك لأن قرار واحد يستطيع أن يوحد العمال ويجمع مصالحهم من أجل حل مشاكلهم، في حين نستطيع تفسير رأي المبحوثين الذين يرون بأن الأخذ بالمركزية في اتخاذ القرارات لا يؤدي إلى اتحاد العمال بأنهم يتم الإجحاف في حق مجموعة من الآراء التي كانت بإمكانها أن تقدم بالإضافة أفضل من قرار واحد، ولا تعطيمهم الفرصة للتعبير عن آرائهم من أجل توحيد الحقوق والمطالب، ومنه فإن اتحاد العمال وتعاونهم لتحسين الأداء يتطلب جو تشاوري بينهم وبين الإدارة ومن جهة وبين بعضهم البعض ، لأنه يعتبرون الأقر على إعطاء الصورة الحقيقية لواقع وظروف العمل وتبليغها للإدارة المركزية لمساعدتها على اتخاذ القرار المنبثق من هذا الواقع، وإلا فإن أي قرار لا ينبثق من واقع العمال يحد من أدائهم وولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم 11: مدى مساعدة المركزية في اتخاذ القرارات على انتقاء موارد بشرية كفوءة

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	52,38%
لا	30	47,62%
المجموع	63	100 %

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (11) نجد أن نسبة 52,38% من المبحوثين أي 33 موظف يرون بأن المركزية في اتخاذ القرارات تساعد على انتقاء موارد بشرية كفوءة في حين تأتي نسبة 47,62% من المبحوثين أي 30 موظف، يلاحظون أن المركزية في اتخاذ القرارات لا تساعد على انتقاء موارد بشرية كفوءة.

اعتمادا على البيانات الإحصائية تبين أن 33 عامل يرون بأن المركزية تساعد في اتخاذ القرارات على انتقاء موارد بشرية كفوءة لأنه من الأفضل إتباع طريقة واحدة (لفرد واحد) لكي لا يقع الاختلاف والتناقض في حين نستطيع تغيير آراء المبحوثين الذين أقروا بأن المركزية لا تساعد على انتقاء موارد بشرية كفوءة لأنه متخذا لقرار ليس لديه المعرفة التامة بقدرات ومؤهلات الموظفين وبالتالي إجحافه في حقهم وحرمانهم من الانتقاء وصل مواهبهم في ميدان العمل.

الجدول رقم 12: تدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من أجل أداء بشري أحسن

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
68,25%	43	نعم
31,75%	20	لا
100 %	63	المجموع

من خلال البيانات الممثلة في الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين قد أقرروا أنه لا بد من أن تتدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من أجل أداء بشري أحسن بنسبة 68,25% ما يعادل 43 عامل، أما نسبة 31,75% ما يعادل 20 عامل من حجم العينة أقرروا بأنه لا يجب أن تتدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من أجل أداء بشري أحسن.

ومن هنا يمكن القول أن المبحوثين الذين أقرروا بتدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من أجل أداء بشري أحسن يعود إلى مساعدتهم وتوجيههم نحو تحسين أدائهم وتطويرها من خلال الرقابة والمتابعة والتواصل، في حين يمكن تفسير رأي المبحوثين الذين صرحوا بلا أن لا تتدخل في الصلاحيات وإقصائهم وتهميشهم وعدم ثقة من الإدارة وعدم تقديرهم مما يؤدي إلى الحد من الكفاءة والأداء.

الجدول رقم 13: يوضح إذا ما الإدارة تنفرد بتقييم قراراتها بعد تطبيقها بفترة كافية

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
39,68%	25	نعم
60,32%	38	لا
100 %	63	المجموع

الجدول 13-1: يوضح في حالة الإجابة بنعم أيمن إعادة النظر في بعض القرارات غير الملائمة لبيئة العمل التي تؤثر على مستوى أداءك.

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
66%	16	نعم
36%	9	لا
100%	25	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم 13 نجد نسبة 60,32% ما يعامل 38 موظف يريدون أن بأن الإدارة لا تنفرد بتقييم قراراتها بعد تطبيقها بفترة كافية حيث أقر 16 مبحوث أي ما نسبته 66% من الذين أجابوا بنعم، انه يمكن إعادة النظر في بعض القرارات الغير ملائمة لبيئة العمل والتي تؤثر على مستوى الأداء، فيما جاءت نسبة 36% من الذين أجابوا بنعم أي 9 عمال يرون بأنه لا يمكن إعادة النظر في بعض القرارات الغير ملائمة لبيئة العمل

اعتمادا على البيانات الإحصائية تبين أن أغلب المبحوثين يقرون بأن الإدارة لا تنفرد بتقييم القرارات وهذا يعود لعدم معرفتها التامة بنتائج تلك القرارات إلى من خلال الاستماع للعمال في حين يمكن تفسير رأي اللذين صرحوا بأن الإدارة لا تنفرد بتقييم القرارات وهذا يعود لعدم معرفتها التامة بنتائج تلك القرارات إلى من خلال الاستماع للعمال، في حين يمكن تفسير رأي الذين صرحوا بأن الإدارة تنفرد بتقييم القرارات لكي لا يحدث اختلاف في التقييم وتفضيلهم للقرار الوحيد.

الجدول رقم 14: إذا ما كان اتخاذ القرار في الأمور البسيطة يحتاج إلى موافقة الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
66,67%	42	نعم
33,33%	21	لا
100%	63	المجموع

من خلال البيانات الممثلة في الجدول رقم 14: نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأن اتخاذ القرار في الأمور البسيطة يحتاج إلى موافقة الإدارة بنسبة 66,67% ما يعادل 47 عامل، أما بنسبة 33,33% ما يعادل 21 مبحوث أقرروا بأن اتخاذ القرار في الأمور البسيطة لا يحتاج إلى موافقة الإدارة.

من هنا يمكن القول بأنه مادام أغلب المبحوثين يرون أن اتخاذ القرار في الأمور البسيطة يحتاج إلى موافقة الإدارة، ويعود ذلك إلى تقديرها للعمال والاستعانة بهم في أغلبية قراراتها

سيطرة الإدارة على كل قراراتها، كذلك عدم ترك هامش للحرية للموظف ما يؤثر على أدائه وولائه، في حين يمكن تفسير رأي المبحوثين الذين أقرروا بأن اتخاذ القرار في الأمور البسيطة لا يحتاج إلى موافقة الإدارة بعدم تأثير تلك القرارات على السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم (15): ترفع الأقسام مقترحاتها لمتخذ القرار من أجل المصادقة عليها قبل اتخاذها.

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
66,67%	42	نعم
33,33%	21	لا
100 %	63	المجموع

تشير بيانات الجدول رقم 15: أن أغلبية المبحوثين والمقدين ب 42 عامل وموظف بنسبة 66,67% أنه يجب على الأقسام رفع مقترحاتها لمتخذ القرار من أجل المصادقة عليها قبل اتخاذها أما نسبة 33,33% ما يعادل 21 مبحوث أقرروا بأن ترفع الأقسام مقترحاتها لمتخذ القرار من أجل المصادقة عليها.

نلاحظ من خلال ما سبق أن أغلب المبحوثين يرون بأن الأقسام ترفع مقترحاتها للمصادقة عليها من طرف متخذ القرار لأنه من الممكن أن تحتوي على الأخطاء يجب النظر فيها، أف تكون غير ملائمة لبيئة العمل، في حين يمكن تفسير رأي المبحوثين اللذين أقرروا بأن لا يجب أن ترفع الأقسام مقترحاتها للمتخذ القرار للمصادقة عليها قبل اتخاذها بأن ذلك ينقص قيمة أدائهم وقدراتهم وعدم ثقة متخذ القرار فيها.

نستنتج أن هذه الإدارة غير تشاورية ومسيطرّة- ويعود ذلك للظروف السياسية وحساسية العلاقة بين المواطن والمؤسسة.

الجدول رقم 16: يوضح إمكانية تفويض عملية اتخاذ القرارات لأحد الأفراد.

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
57,14%	36	نعم
42,86%	27	لا
100 %	63	المجموع

الجدول رقم 16-1: يوضح في حالة الإجابة بنعم

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
83,33%	30	نعم
16,67%	6	لا
100 %	36	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية من الجدول رقم 16 أن 57,14% من المجتمع الإحصائي أقرّوا بأنه تفويض عملية اتخاذ القرار أي 36 موظف، حيث أقر 30 مبحوث أي ما نسبته 83,33% ممن أجابوا بنعم بأنه يتم اختياره بعناية فيما جاءت 16,67% أي 6 عمال ممن أجابوا بنعم بأنه لا يتم اختياره بعناية، ثم تأتي نسبة 42,86% أي ما يعادل 27 موظف وعامل أقرّوا بعدم تفويض عملية اتخاذ القرارات لأحد الأفراد إن عملية تفويض القرارات لأحد الأفراد عملية من العمليات الإدارية المهمة وذلك حتى تستمر المؤسسة في عملها بنفس الوتيرة في حال حدوث طارئ لمتخذ القرار كالسفر الفجائي أو المرض أو التحاقه بأحد الدورات التكوينية وحتى الوفاة وبالتالي فإن المؤسسة لا تعطل مصالحها ومصالح الأفراد الذين يستفيدون من خدماتها، في حين يمكن تفسير رأي الأفراد الذين يرون أن عملية تفويض عملية اتخاذ القرارات عملية غير ضرورية بالشكل الكبير وهذا راجع لعدم ثقتهم في الفرد الذي أسندت إليه هذه العملية.



الجدول رقم 17: يوضح إقناع المدير بالقرار الذي اتخذته.

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
76,19%	48	نعم
23,81%	15	لا
100 %	63	المجموع

حسب النسب التي وردت في الجدول (17) الذي يوضح إمكانية إقناع المدير بالقرار الذي اتخذته والذي يبين أن 76,19% من المبحوثين أي ما يعادل 48 موظف بأنهم يحاولون إقناع المدير بالقرار الذي يتخذونه، أما باقي المبحوثين والمقدر نسبتهم بـ 23,81% أي وما يعادل 15 عامل وموظف بأنهم لا يحاولون إقناع المدير بالقرار الذي اتخذوه.

إن الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه تبين أن أغلب الأفراد يبادرون إلى إقناع المدير بالقرارات التي يتخذونها ويقيدونها عليه وهذا راجع إلى أنهم يرون أنهم ينتمون إلى المؤسسة ويمثلون العصب الحساس فيها وأن آرائهم تخص بالاهتمام من قبل مرؤوسيه في حين نجد بعض الأفراد يقدمون للمدير قرارات ولا يحاولون إقناعه بها بحجة أنهم مجرد أداة تنفذ ما يوكل إليها من مهام وتتقاضى أجر على ذلك.

الجدول رقم 18: يوضح إمكانية تطبيق الإدارة للرقابة الصارمة على متخذي القرار أثناء المهام.

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
58,73%	37	نعم
41,27%	26	لا
100 %	63	المجموع

تبين لنا من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (18) أن 58,73% من المجتمع الإحصائي أي ما يعادل 37 عامل أنهم أقروا بإمكانية تطبيق الإدارة للرقابة الصارمة على متخذي القرار أثناء أداء المهام، أما نسبة 41,27% أي ما يعادل 26 عامل أقروا بأنه لا يمكن للإدارة أن تطبق الرقابة الصارمة على متخذي القرار أثناء المهام.

إن عملية الرقابة أحد العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتطبقها على المرؤوسين حيث نجد أن أغلب الأفراد يرون بأن المؤسسة تلجأ إلى تطبيق الرقابة الصارمة عليهم أثناء أدائهم للمهام بدليل أنهم ينفذون مهامهم في الأوقات المحددة ويسلمونها للإدارة في حين نجد فئة أخرى ترى أن الإدارة لا تطبق الإدارة الصارمة أثناء المهام بحجة أنهم ينفذون المهام لا يسلمونها للإدارة في الآجال المحددة وأنهم متسيبون في أدائهم بأي طريقة كانت سواء مادية ومعنوية.

تحسين الأداء والرفع منه يحتاج غلى رقابة تنفذها الإدارة المؤسسات لكن مع ترك هامش حرية للموظف في تنفيذ القرارات والتوجيهات المتعلقة بالعمل.

#### الجدول رقم 19: يوضح مدى تدخل الإدارة في شؤون المنفذين

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
73,02%	46	نعم
26,98%	17	لا
100 %	63	المجموع

يوضح الجدول 19 مدى تدخل الإدارة في شؤون المنفذين حيث تبين أن نسبة 73,02% من الموظفين ما يعادل 46 عامل يرون بضرورة تدخل الإدارة في شؤون المنفذين في حين نجد أن 26,98% من الأفراد ما يعادل 17 موظف أقروا بعدم تدخل الإدارة في شؤون المنفذين.

تتدخل الإدارة في شؤون المنفذين وهذا ما يراه أغلب الأفراد في هذه العينة وهذا راجع إلى صرامة الإدارة في اتخاذ القرارات وضرورة تطبيقها واتخاذها من قبل المنفذين وأن الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة تتطلب تدخل الإدارة وتوجيهها، كما أن تدخل الإدارة في شؤون الأفراد يساعد على اتساعهم لقدرات تساعد على التأقلم في بيئات مختلفة ولعل هذا ما يسعى إليه متخذي لقرار، كما ان حساسية المهام الموكلة إليهم تستدعي تدخل الإدارة وخاصة بالنسبة للعمال الجدد، كما نجد فئة أخرى من الأفراد أفادوا بأن الإدارة لا تتدخل في شؤونهم وهذا راجع إلى استشارهم في مراكز إدارية عليا "أين تكون المهام في شكل قرارات كما أن الأنشطة هناك ترتبط بالجانب النظري على حساب الجانب الميداني.

المحور رقم 03: اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها، تؤثر اللامركزية في اتخاذ القرار على فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة.

ولاختبار الفرضية الثانية قمنا بصياغة الجداول التالية والتي تفسر نتائج الدراسة كـميا:

الجدول رقم 20: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
38,09%	24	نعم
61,91%	39	لا
100 %	63	المجموع

الجدول رقم 20 - 1: يوضح في حالة الإجابة بنعم

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
29,17%	7	الشعور بالراحة
45,83%	11	الشعور بالانتماء للمؤسسة
25%	6	الشعور بالرضا
100 %	24	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول (20) تبين أن نسبة 38,09% من المبحوثين أي ما يعادل 24 عامل أقرروا مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حي أقر 7 مبحوثين أي بنسبة 29,17% ممن أجابوا بنعم أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة في حين أقر 6 موظفين أي ما يعادل 25% ممن أجابوا بنعم بأنهم يشعرون بالرضا، ثم تأتي نسبة 61,91% من المبحوثين أقرروا بأن العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.

إن النسبة الأكبر في الجدول والتي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة، وهذا ما يعكس عدم حسن تفاعل الأفراد العاملين مع متخذي القرار وعدم إتباع نظام إشراف يتسم بالمرونة الذي لا يسمح بتبادل الأفكار والخبرات إذا أن عدم السماح للعمال بإبداء آرائهم وتقديم أفكارهم يؤدي إلى التأثير في دافعيتهم ونقص اهتمامهم بالأعمال الموكلة إليهم وخاصة

على مستوى عمال حظيرة المؤسسة حيث أن أغلبهم عمال تنفيذيون ولا تتاح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في حين نجد فئة أخرى قليلة ترى بأنها تشارك في عملية اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى مستواهم داخل المؤسسة وأنهم بدورهم من يتخذون القرارات ويملكونها.

الجدول رقم 21: يوضح مدى إتاحة اللامركزية للكثير من الأفراد العمال على حل المشكلة ذاتها

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	82,54%
لا	11	17,46%
المجموع	63	100 %

تبين الشواهد الإحصائية من الجدول (21) أن نسبة 82,54% أي ما يعادل 52 عامل أن اللامركزية تتيح للعديد من أفراد العمل على حل المشكلة ذاتها في حين تأتي نسبة 17,46% أي ما يعادل 11 عامل أقروا بأن اللامركزية لا تتيح للكثير من الأفراد على حل المشكلة ذاتها.

إن اللامركزية تتيح للعمال فرص في العمل على حل المشكلات وهذا ما أجاب عليه أغلب المبحوثين من خلال طرح أفكارهم حول طريقة العمل والأسلوب الذي يتبع من خلال تسيير وظائف وخدمات المؤسسة التي تقدمها بأفضل طريقة ممكنة وتقديم أفكارها كحل للمشاكل والأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وهذا النوع من المشاكل يتطلب مشاركة الأفراد من أجل الإحاطة والعلم بها لأن الرؤساء في مكاتبهم يجهلون المشاكل والصعوبات التي يتعرض لها المنفذون ومدى تأثيرها عليهم، في حين نجد نسبة قليلة ترى عكس ذلك وهذا راجع إلى شعورهم بعدم الانتماء للمؤسسة وعدم تفاعلهم مع متخذي القرار.

الجدول رقم 22: يوضح قيام المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	82,54%
لا	11	17,46%
المجموع	63	100 %

من خلال المعطيات الرقمية في الجدول (22) تبين أن نسبة 82,54% ما يعادل 52 عامل من المجتمع الإحصائي أقرروا بأن المؤسسة تقوم بإسناد بعض المسؤوليات للعمال، وفي المقابل أقر باقي المبحوثين من مجتمع الدراسة نسبة 17,46% أي ما يعادل 11 عامل بأن المؤسسة لا تقوم بإسناد المسؤوليات للعمال.

إن عملية إسناد بعض المسؤوليات للعمال قد أجاب عليها أغلب الأفراد وهذا راجع إلى أنها عملية يقوم بها المدير متخذ القرار واتخاذها الأفراد الكفوئين القادرة على إنجازها وتسليمها في الوقت المناسب لأن بعض رؤساء المصالح تتركز لديهم صلاحيات ومهام كثيرة ولتجنب الخسارة على مستوى المؤسسة يقومون بإسنادها إلى أفراد قادرين على ذلك بالإضافة إلى وجود بعض الأفراد الذين يبحثون عن تطوير قدراتهم من خلال توليهم لعدة مسؤوليات، في حين تجد فئة قليلة تقول عكس ذلك وهذا راجع لتهربهم من هذه المسؤوليات واللامبالاة وعدم قدرتهم على توليها.

#### الجدول رقم 23: إذا ما يتم قبل إصدار أي قرار في أخبار المرؤوسين

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	58,73%
لا	26	41,27%
المجموع	63	100%

يوضح الجدول إذا ما يتم قبل إصدار أي قرار في إخبار المرؤوسين، حيث أن نسبة 58,73% ما يعادل 37 موظف من مجتمع البحث يرون أنه يتم إخبار المرؤوسين قبل اتخاذ أي قرار، أما نسبة 41,37% ما يعادل 26 عامل فلا يرون ذلك.

إن عملية إصدار القرارات عملية لا بد من إخبار المرؤوسين بها قبل إصدارها، وهذا ما أجاب عليه أغلب الأفراد حيث أن عملية إصدار القرارات لا بد أن يحضر فيها ممثلون عن العمال وخاصة في القرارات التي تتعلق بالعمال ذاتهم بالإضافة إلى إعلانها في لوحة الإعلانات حتى يتسنى للجميع الإطلاع عليها، والعلم بها، في حين نجد نسبة قليلة تقول عكس ذلك وهذا راجع لعدم مشاركتهم أو تهميشهم أو لضعف مستواهم الدراسي.

الجدول رقم 24: مساهمة الإدارة في تدريب العمال على تحمل المسؤولية

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
68,25%	43	نعم
31,75%	20	لا
100 %	63	المجموع

من خلال الجدول (24) يتبين لنا أن نسبة 68,25% أي ما يعادل 43 عامل يرون بأن الإدارة العليا تساهم في تدريب العمال على تحمل المسؤولية، أما نسبة 31,75% أي ما يعادل 20 عامل أقرروا بعدم مساهمة الإدارة في تدريب العمال على تحمل المسؤولية.

إن طريقة التدخل أثناء المشكلة داخل المؤسسة وكيفية تعامل الأفراد معها تعكس قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها وطورها على تحمل المسؤولية داخل المؤسسة، حيث أن ردة فعلهم وكيفية تسييرهم لمثل هذه المواقف تعتبر كواحدة من العوامل التي تساعدهم على تحمل المسؤولية على أفعالهم داخل المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تعمل على توفير خدمات حساسة للمواطنين وتسهر على مصالحهم. إلى جانب هذا تجدر الإشارة إلى أن القائمين على عملية التدريب على تحمل المسؤولية لهم الثر الواضح في تحديد فعاليتها، في حين نجد فئة أخرى قليلة تقول عكس ذلك وهذا راجع إلى عدم الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة والقائمين عليها بالإضافة إلى اهتمامهم للوقت والمكان الخاص بالعمل.

الجدول رقم 25: اهتمام الإدارة بالملاحظات التي يقدمها المرؤوسين

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
53,56%	35	نعم
44,44%	28	لا
100 %	63	المجموع

من خلال الجدول رقم 25 نجد أن معطيته تبين لنا أن الإدارة تهتم بالملاحظات التي يقدمها المرؤوسين بنسبة 53,56% أي ما يعادل 35 عامل، في حين أجابت نسبة 44,44% من مجتمع البحث والتي يعادل 28 موظف أن الإدارة لا تهتم بالملاحظات التي يقدمها المرؤوسين.

وهذا راجع إلى أن المدير ومتخذ القرار لا يعايشون العمال التنفيذيين في الورشات أو على مستوى الإدارة الدنيا، إذ أن العمال يرفعون من مشاكلهم إلى الإدارة العليا خلال سجل الملاحظات الخاص بهم ثم يقوم المدير بالإطلاع على هذه الملاحظات من أجل الإلمام بمختلف المشاكل والنقائص على مستوى الورشة، في حين نجد مجموعة من العمال يقول عكس ذلك وهذا راجع إلى عدم علمهم بوجود سج المقترحات أو تجاهل هذا الإجراء.

ومنه نستنتج أن وسائل الاتصال واتجاهاته غير فعالة مما يؤدي إلى التقليل من فعالية المؤسسة وتأثيرها علة صنع القرار.

الجدول رقم 26: يوضح مراعاة تقييم الأداء مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	42,56%
لا	36	57,14%
المجموع	63	100 %

حسب النسب التي وردت في الجدول (26) نجد أن نسبة 57,14% أي ما يعادل 36 عامل أقرروا بأنه يتم عند تقييم الإدارة مراعاة مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، أما نسبة 42,56% من مجتمع البحث أي ما يعادل 27 عامل فيرون العكس.

إن ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرون بأن لا يتم عند تقييم الأداء مراعاة مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، ويعكس مدى عدم اهتمامهم بقرارات العمال وأن لا تأخذهم على أحسن وجه وهذا ما يجعل العمال لا يحترمون مواقيت العمل وهو دليل على أن المؤسسة لا تقيم قراراتهم، ومن جهة أخرى فإن نظام التقييم يعمل عمل التحفيز، والمؤسسة لا تعمل به، وبالتالي التراجع في وتيرة الإنتاج والعمل لدى العالم حيث ومن خلال احتكاكنا بالعمال وجدنا بأن قراراتهم لا تقيم من طرف الإدارة كما أنه يشير إلى عدم وجود نظام عادل مساوي بين العمال، في حين وجود فئة أخرى ترى بأنه يتم تقييم الأداء مراعاة مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار ويمكن تفسير رأيهم بأن المؤسسة تراعي الجهد المبذول من طرفهم من أجل التقدم بالمؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح إمكانية عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
44,44%	28	نعم
55,56%	35	لا
100 %	63	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة 55,56% من مجتمع البحث أي ما يعادل 35 عامل أقرروا بأنه لا يتم عقد لقاءات دورية مع الموظفين لمشاورتهم حول مستوى الدار، في حين نسبة 44,44% ما يعادل 28 عامل أقرروا أنه يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن أغلبية المبحوثين يرون بأن لا يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء وهذا راجع إلى طبيعة النظام الغالب داخل المؤسسة لا يمتاز بالمرونة وإعطاء الحرية والمساهمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة والمشاركة بها في تقدم المؤسسة، وانفراد أصحاب القرار لأن أغلبهم من العمال التنفيذيين، في حين نجد فئة أخرى ترى بأنه يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء وهذا راجع إلى رضاهم عن النظام السائد وطبيعة القرارات التي يتخذونها وتضيفها كيفما كانت وأن هذه القرارات تخدمهم وتخدم مصالح المؤسسة، لأن أغلبهم من الإداريين ورؤساء المصالح.

الجدول رقم 28: يوضح مساهمة اللامركزية في تحمل الأفراد لمسئولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
68,25%	43	نعم
31,75%	20	لا
100 %	63	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (28) تبين لنا أن 68,25% من المبحوثين أي ما يعادل 43 عامل قالوا بأن اللامركزية تساهم في تحمل الأفراد لمسئولياتهم وتحقيق أهداف



المؤسسة، ثم تليها نسبة 31,75% ما يعادل 20 عامل أجابوا بأن اللامركزية لا تساهم في تحمل الأفراد لمسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن اللامركزية تساهم في تحمل الأفراد لمسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع إلى أنها تزيد من ثقة العمال بأنفسهم وبالتالي ترفع من الروح المعنوية لديهم، كما أنها تعززهم بما يسمى بالرقابة الذاتية وبالتالي يزيد ولاء العمال للمؤسسة وشعورهم بالانتماء للمؤسسة. في حين وجود فئة أخرى تنفي ذلك ويرجع هذا إلى عدم تحملها لمسؤولية العمل الموكل لها، أو طبيعة المراكز المسندة لها وحساسيتها.

الجدول رقم 29: الشعور بالرضا على مدى المساهمة في اتخاذ القرار

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	60,32%
لا	25	39,68%
المجموع	63	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول (29) نجد أن نسبة 60,32% ما يعادل 38 عامل أقرروا بشعورهم بالرضا على مدى مساهمتهم في اتخاذ القرار، في حين نجد أن 25 مبحوث أي ما يعادل 39,68% لا يرون ذلك.

من خلال النتائج يتضح أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالرضا على مدى مساهمتهم في اتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى أنهم راضون عن وضعهم الوظيفي كما أنه من خلال شعورهم مستوى من الرضا ومساهمتهم يجعل الوضع يسوده نوع من الود والاحترام بين المستويات الإدارية نتيجة لعملهم مع بعضهم البعض، كما تؤدي إلى قلة بعض الحساسيات، في حين نجد فئة تقول عكس ذلك وهذا راجع إلى أن قراراتهم لا تأخذ بعين الاعتبار ولا يهتمون لها مما يقلل من مدى مشاركتهم وتجدهم منطوون على أنفسهم.

الجدول رقم 30: يوضح عند اتخاذ أي قرار من قبل الإدارة تحاول أن تشعر المرؤوسين بأنهم شاركوا في صنعه

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
47,62%	30	نعم
52,38%	33	لا
100 %	63	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة 52,38% من المبحوثين ما يعادل 33 عامل أكدوا بأن الإدارة عند اتخاذ أي قرار لا تحاول أن تشعر المرؤوسين بأنهم شاركوا في صنعه، أما نسبة 47,62% أي 30 موظف فلا يرون ذلك.

من خلال النتائج يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين ترى أنه عند اتخاذ أي قرار من قبل الإدارة لا تحاول أشعار المرؤوسين بأنهم شاركوا في صنعه وذلك تجاهل المديرين للآراء المقدمة لهم من قبل العاملين والمستشارين وعدم الاهتمام بالتنسيق بين المستويات الإدارية وهي تشير إلى مركزية القرارات. في حين نجد عكس ذلك أي ما يوافقون على كل ما هو صادر من متخذ القرار لأنهم يبادرون إلى المشاركة أو فرض آرائهم على رؤسائهم.

الجدول رقم 31: إمكانية منح العمال الصلاحيات الكافية لإتمام المهام

النسبة المئوية	التكرار	العينة (الاحتمالات)
49,21%	31	نعم
50,79%	32	لا
100 %	63	المجموع

تبين التحاليل الإحصائية للجدول رقم (31) أن نسبة 50,79% ما يعادل 32 موظف أجابوا أنه لا يتم منح العمال الصلاحيات الكافية لإتمام مهامهم في حين نسبة 49,21% من إجمالي المجتمع الإحصائي ما يعادل 31 عامل أقرروا بأنهم يمنحون الصلاحيات الكافية لإتمام المهام.

من خلال هذا اتضح أن فئة من المبحوثين (عمال تنفيذ) لا يرون وجود إمكانية منح العمال الصلاحيات الكافية لإتمام المهام وذلك من خلال عدم تسهيل أو توفير الظروف والإمكانات المناسبة لإتمام العمل الموكل إليهم، في حين وجود فئة أخرى (إداريون) ترى عكس ذلك، ويعود ذلك إن الأفراد لديهم خبرات وإمكانية ملائمة تمكنهم من تسيير عملهم بالشكل المطلوب.

الجدول رقم 32: يوضح إمكانية تحديد الموظف للدورات التدريبية التي تناسبه

العينة (الاحتمالات)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	20,63%
لا	50	79,37%
المجموع	63	100%

تبين التحاليل الإحصائية للجدول رقم (32) أن نسبة 79,37% من المبحوثين أي ما يعادل 50 عامل أجابوا بأن الموظف لا يستطيع تحديد الدورات التدريبية التي تناسبه، في حين نجد أن الفئة التي تقول أن الموظف يستطيع أن يحدد الدورات التدريبية التي تناسبه، والتي تقدر بـ 20,63% أي ما يعادل 13 عامل.

من خلال النتائج يتضح لنا أن أغلبية العمال يرون بأن لا يمكن للموظف تحديد الدورات التدريبية التي تناسبه وذلك من خلال وجود نظام أو أسلو إداري يمنع ذلك مما يحد من قدرات العامل وإرسال عمال غير أكفاء للتدريب من أجل اكتساب مهارات ليست من حقهم أو اللجوء إلى المحسوبية والمحاباة في حين نجد فئة أخرى ترى بأنها تحدد الدورات التدريبية المناسبة لها وذلك من خلال رأيهم بأنها تناسبه وأنها تخدم مشوارهم الوظيفي.

## ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

#### 1-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية الأولى:

- من خلال استعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها: تؤثر المركزية في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، تبين لنا ما يلي:
- نسبة 76,19% من أفراد العينة أقرروا بأن المركزية تؤثر على دافعية الموقف.
  - نسبة 50,79% من أفراد العينة أقرروا بأن المركزية لا تسمح باتخاذ القرارات السليمة، ويعود هذا إلى إجحافها في حقهم، لا تتيح لهم إبداء آرائهم وغير ملمة بظروف العمل وبيئته.
  - نسبة 57,14% من أفراد العينة أقرروا بأن المركزية توفر طرق الرقابة السليمة لأداء المهام.
  - نسبة 52,38% من أفراد العينة أكدوا بأن المركزية في اتخاذ القرارات تساعد على انتقاء موارد بشرية كفوءة.
  - نسبة 68,25% من أفراد العينة أكدوا أن تدخل الإدارة في تنفيذ القرارات يؤدي إلى أداء بشري أحسن.
  - نسبة 60,32% من أفراد العينة أكدوا أن الإدارة لا تتفرد بتقييم قراراتها يعد تطبيقاً بفترة كافية.
  - نسبة 66,67% من أفراد العينة أقرروا بأن الأقسام ترفع مقترحاتها لمتخذ القرار من أجل المصادقة عليها قبل اتخاذها.
  - نسبة 76,19% من أفراد العينة أكدوا بأنهم يحاولون إقناع المدير بالقرار الذي اتخذوه.
  - نسبة 58,73% من أفراد العينة أكدوا بأن الإدارة تطبق الرقابة الصارمة على متخذي القرار أثناء أداء مهامهم.
  - نسبة 73,02% من أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة تتدخل في شؤون المنفذين.

بناء على النتائج والإحصائيات والتحليلات السابقة توصلنا بأن المركزية في اتخاذ القرارات تؤثر على أداء الموارد البشرية، ومنه فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت نسبياً إن هذه التأثيرات بعضها سلبي والآخر إيجابي.

فهي في جانبها الإيجابي ركزت على الرقابة والأداء البشري الجيد ومتابعة تنفيذ القرارات في بعض الأحيان أما في جانبها السلبي فهي تؤثر على دافعية الموظف في أداء المهام لأنه يمس بأنه مقيد ومجبر كما أنها تكون غير ملمة بظروف العمل أحياناً.

### 1-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية الثانية:

من خلال استعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الثانية المنعوتة بـ: «تؤثر اللامركزية في اتخاذ القرار على فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة» تبين لنا ما يلي:

- نسبة 82,54% من أفراد العينة أكدوا أن اللامركزية تساعد أفراد العمل على حل مشاكلهم.
- نسبة 84,13% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تقوم بإسناد بعض المسؤوليات للعمال.
- نسبة 58,73% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة قبل أن تصدر أي قرار يجب إخبار المرؤوسين.
- نسبة 68,25% من أفراد العينة أكدوا أن الإدارة العليا تساهم في تدريب العمال على تحمل المسؤولية.
- نسبة 55,56% من أفراد العينة أكدوا أن الملاحظات التي يقدمها المرؤوسين تحظى بالاهتمام.
- نسبة 68,25% من أفراد العينة أقرروا أن المركزية تساهم في تحمل الأفراد لمسئولياتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- نسبة 60,32% من أفراد العينة أقرروا بشعورهم بالرضا على مساهماتهم في اتخاذ القرار.

وفي الأخير من خلال ما تم التحصل عليه من أرقام ونسب عالية، والمتعلقة بأسئلة هذه الفرضية، نستنتج بأن اللامركزية في اتخاذ القرارات تؤثر على فعالية الموارد البشرية للمؤسسة. ومنه فالفرضية الجزئية الثانية محققة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

1-2 الدراسة الأولى: دراسة سليم كفاف بعنوان "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية الطيبة والروح الجماعية في مجال العمل يؤدي إلى تعاونهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يتفق إلى حد ما مع دراستنا الحالية، والتي توصلت إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة يمر عبر شعور العامل بانتمائه لهذه المؤسسة وذلك من خلال تلاحم الموظفين فيما بينهم، ومنحهم بعض المسؤوليات هذه العملية تعتبر من أهم الأساليب التي تعتمدها بلدية الطاهير في تحقيق أهدافها.

كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود مشاكل هي سيطرة النزعة القيادية على الرؤساء وكذا عدم تقبلهم للمقترحات والآراء التي يقدمونها لهم، وهذا ما يختلف عن نتائج دراستنا الحالية، حيث أظهرت أن الإدارة تهتم بالملاحظات التي يقدمها المرؤوسين، وأن العامل يشعر بالرضا عندما يساهم في اتخاذ القرار.

2\_2 الدراسة الثانية: دراسة بلقاسم موعني بعنوان "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار"، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نظام المعلومات يساهم بشكل كبير في توفير معلومات دقيقة وسريعة وملائمة، وهذا ما يتفق إلى حد ما مع دراستنا الحالية، والتي توصلت إلى أن توفر المعلومات بدقة وسرعة يساعدها على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت والمكان المناسبين.

كما توصلت الدراسة إلى أن جميع موظفي المؤسسة يستخدمون يوميا نظام المعلومات في عملهم اليومي، وهذا ما يختلف تماما عن نتائج دراستنا حيث أن فئة معينة من الموظفين تستعمل نظم المعلومات في يومهم بحيث الباقي لا يستعملونها نظرا لطبيعة مهامهم.

3\_2 الدراسة الثالثة: دراسة عبد العزيز محمد الحيمضي بعنوان "نظام عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرار بالمجلس الذي يوصي الباحث القيادات وتشجيعهم على المبادرة، كذلك أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها، لدى يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي في تقليل حدوث المركزية في بعض جوانب اتخاذ

القرار، وعليه فإن هذه النتائج تتفق مع نتائج دراستنا الحالية، فيما يخص شعور العامل بالرضا عند مساهمته في اتخاذ القرار، وأن اللامركزية تساعد الأفراد على تحمل مسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال أن المركزية لا تسمح باتخاذ القرارات السليمة.

2-4 الدراسة الرابعة: والتي كانت بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف" للباحثة رقام ليندة والتي توصلت إلى أن أغلبية مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات يشاركون في اجتماعات اللجان الإدارية لمؤسساتهم ومع الإدارة العليا وبقيّة الإدارات التنفيذية، وهذا ما يتفق إلى حد ما مع دراستنا حيث لمتخذ القرار من أجل المصادقة عليها قبل اتخاذها.

كما توصلت هذه الدراسة أن مديري هذه الإدارات في المؤسسات محل الدراسة لا يتخذون قرار التغيير، وهذا ما يختلف عن نتائج دراستنا الحالية، بحيث أن الموظفين يتخذون قرارات ويحاولون إقناع المدير بقراراتهم، وهذا يؤدي إلى شعوره بالانتماء إلى المؤسسة.

2-5 الدراسة الخامسة: دراسة محمود عبد الرحمان الشنطي والتي كانت بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية بحيث أن اتحاد العمال أثناء العمل يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن عدم تناسب طبيعة مهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين على المواصفات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها، وهو ما يختلف عن نتائج دراستنا الحالية، حيث أن كل عامل يعمل في المكان الذي يناسب مستواه العلمي والدراسي وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التوازن الوظيفي.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

- 1- المركزية لا تسمح باتخاذ القرارات السليمة وهذا راجع لعدة عوامل كإجحافها في حق العامل ولا تتيح له فرصة إبداء الرأي.
- 2- المركزية توفر طرق الرقابة السليمة لأداء المهام.
- 3- المركزية في اتخاذ القرار تساعد على انتقاء موارد بشرية كفوة.
- 4- الإدارة تتدخل في تفاصيل تنفيذ القرارات من أجل أداء بشري أحسن.
- 5- عملية اتخاذ القرار يمكن أن تفوض لأحد الأفراد.
- 6- أغلب العمال يحاولون إقناع المدير بالقرار الذي اتخذه.
- 7- الإدارة تطبق الرقابة الصارمة على متخذي القرار أثناء عملهم.
- 8- الإدارة تتدخل في شؤون العمال.
- 9- العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
- 10- الكثير من الأفراد يستطيعون حل مشاكلهم عن طريق تطبيق اللامركزية.
- 11- تقوم المؤسسة بإسناد العمال بعض المسؤوليات.
- 12- الإدارة تهتم بالملاحظات التي يقدمها المرؤوسين.
- 13- اللامركزية تساعد الأفراد على تحمل مسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 14- يشعر العامل بالرضا عند مساهمته في اتخاذ القرار.
- 15- الموظف لا يحدد الدورات التدريبية التي تناسبه.



#### رابعاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة

من خلال مناقشاتنا لنتائج الفرضيات، يتضح لنا اتخاذ القرار يؤثر على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة، لأنه يعتمد على مجموعة من العمليات والأساليب التي تعود بالفائدة على الموارد البشرية بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية تحققتا، فإن الفرضية الرئيسية والتي مفادها يؤثر على اتخاذ القرار على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة تحقق بشكل كبير.

#### خامساً: التوصيات والاقتراحات

الاستعانة بمختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عملية اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية.

- خلق دافعية للعمال على الاستخدام الأمثل لقدراتهم من أجل تقديم الأداء الأمثل.
- العمل على وضع إجراءات واستراتيجيات معتمدة في تسيير الموارد البشرية.
- العمل على تحديث وتفعيل وسائل الاتصال الموجودة داخل المؤسسة.

---

خاتمة

---

تحتل عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة مساحة ليست بالقليلة داخل الأوساط الفكرية المهتمين بالعلوم الإنسانية والاجتماعية ذلك إنها من أهم العمليات التنظيمية التي تتصل بجميع الوحدات التنظيمية فهي ضرورية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي فهي تعبر عن إحدى الأبعاد الأساسية للمنظمة والتي تمتد تأثيراتها إلى سياقات تفاعلية تمس الجانب المادي والإنساني والدراسة السابقة تعتبر كمنبه لوجود علاقة بين عملية اتخاذ القرار وتسيير الموارد البشرية مبينا إنها تتصل بالأفعال التنظيمية للفاعلين وبالتالي فهي تحكم أدائهم الوظيفي وما يقومون به من عمليات أو ما يؤذونه من مهام.

ولقد تعرضنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة والتمثلة في دور اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك من خلال التطرق إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بموضوع دراستنا وذلك من خلال تصميم استمارة لقياس مدى فعالية اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وباختيار فرضيتين حيث تهدف الأولى إلى تأثير المركزية في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، أما الفرضية الثانية فتهدف إلى تأثير اللامركزية في اتخاذ القرارات على فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة وقد أسفرت هذه الدراسة إلى نحو النتائج التالية:

- المركزية لا تسمح باتخاذ القرارات السليمة.
- المركزية توفر طرق الرقابة السليمة.
- المركزية في اتخاذ القرار تساعد على انتقاء موارد بشرية كفؤة.
- اللامركزية تساعد الأفراد على تحمل مسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- يشعر العامل بالرضا عند مساهمته في اتخاذ القرار.
- يشعر العامل بالرضا عند مساهمته في اتخاذ القرار.

كانت هذه الدراسة محاولة لإبراز ما إذا كان لاتخاذ القرار دور في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.

---

# قائمة المراجع

---

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب

- 1- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د بلد، 2007.
- 2- أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2001.
- 3- أحمد عبد اللطيف: نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل متكامل، جامعة حلوان، الإسكندرية، 1999.
- 4- أحمد ماهر: دليل المدير في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 5- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1992.
- 6- إسماعيل حجي: واقع القرارات الإدارية المتصلة بإعادة تنظيم المؤسسات الحكومية وسبل تطويرها، دار الفكر، ط1، القاهرة، 2000.
- 7- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8- جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 9- جمال الدين محمد مرسي، تابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدر الجامعية، دط، مصر، 2002.
- 10- جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2000.
- 11- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، ط17.
- 12- حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 13- حسين عبد الحميد رشوان: مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.

## قائمة المراجع

- 14- خالد الزغبى: القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الثقافة، عمان، 1986.
- 15- خليل مجمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 108
- 16- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 17- السعيد أوكيل و آخرون: استقلالية المؤسسات العمومية و الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1999.
- 18- سعيد سبعون وحفصة جراوي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، د.ط، 2002.
- 19- سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، عمان، دار الриаة، 2008.
- 20- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 21- طلعت إبراهيم لطفي: مدخل الى علم الاجتماع التنظيم، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1993.
- 22- عادل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، دط، مصر، 1978.
- 23- عايدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع العمل الخدماتي، دار الفكر العربي، ط1، د بلد، 1985.
- 24- عبد الحميد بشير بوطه: تنمية وتسيير الموارد البشرية، دار الأيام للطباعة و النشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2015.
- 25- عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية ومجالات تطبيقه، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2011.
- 26- عبد الفتاح ياغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل لنشر، ط2، الأردن، 2010.
- 27- علي السلمي: اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية، د ط، الكويت، 1975.
- 28- علي الشرقاوي: العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دط، الإسكندرية، 2002.
- 29- علي الشرقاوي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003.

## قائمة المراجع

- 30- علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة السعودية، مطابع الإدارة العامة، د ط، د بلد، 1984.
- 31- عمار بوحوش ومحمد محمود الدنابات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء1، ط2، 1999.
- 32- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية في علم الكتاب، د ط، الجزائر، 1981.
- 33- عمار عوابدي: نظريات القرارات الإدارية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2003.
- 34- فادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طرى، سوريا، 1989.
- 35- فتحي احمد دياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء، ط1، عمان، 2013.
- 36- كاسر نصر المنصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، ط1، الأردن، 2006.
- 37- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، د ط، الإسكندرية، 2004.
- 38- محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء، 2006.
- 39- محمد حسين العجمي: القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 40- محمد رفيق الطيب: مدخل لتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
- 41- محمد زمير المسوي: اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998.
- 42- محمد سليم العزوي: نظرات حول الديمقراطية، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 43- محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، د ط، القاهرة، 2008.
- 44- محمد عسكر: القرارات الإدارية \_ أفق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، ط1، القاهرة، 2003.
- 45- محمد وفيق الطيب: مدخل للتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

## قائمة المراجع

- 46- منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2001.
- 47- موسى خليل: الإدارة المعاصرة مجد المؤسسة الجامعية لدراسات لنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005.
- 48- مؤيد عبد الحسن الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الإثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 49- نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط1، لبنان، 2007.
- 50- نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، مصر، 1983.
- 51- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، 2003.
- 52- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2007.
- 53- ياسين سعد: تطبيق القرارات الإدارية وأفاق تطبيقها في المنظمات العربية، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، 2005.
- ثانياً: المذكرات الجامعية**
- 54- اسمهان خلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، شهادة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2009.
- 55- إيهاب خميس احمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 56- بلقاسم مرغني: نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014.
- 57- سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2004.



## قائمة المراجع

- 58- شراف عقون: سياسات تسيير الموارد البشرية والجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2007.
- 59- صفاء لشهب: نظام التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- 60- عبد العزيز بن محمد الحيضي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين في المجلس السعودي)، دراسة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2007.
- 61- العياشي عيدوني: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، 2013 2014.
- 62- لطفي دنبري: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2002 2003.
- 63- ليندة رقام: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2013 2014.
- 64- محمود عبد الرحمان الشنطي: اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
- 65- مراد خلاصي: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، سنة 2006 2007.
- 66- نادية عبد الغفار: أثر التنظيم غير رسمي على اتخاذ القرارات الإدارية للمنظمات الأمنية (دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام لمدينة الرياض)، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، 2003.

## قائمة المراجع

---

67- نورة بنت مسفر سعد القرني: الرقابة الذاتية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية، مذكرة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، معهد الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2016.

### ثالثاً: الملتقيات

68- يحضة سملاي: الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المركزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

### المراجع باللغة الأجنبية:

69- Bess yerdes hols: vers une gestion slrategi que des ressoures humaines، ed d'organistion ، paris، 1988.

---

الملاحق

---

## الملحق رقم 01

جامعة محمد الصديق بن يحيى \_ جامعة جيجل

كلية العلوم الانسانية وعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

**العنوان:**

دور اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة

\_ دراسة ميدانية ببلدية الطاهير ولاية جيجل \_

### الاستمارة:

في إطار تحضير مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان " دور إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة " نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة . ونحيطكم علماً بأن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

**المشرف(ة):**

فوزية بودريوة

**إعداد الطالبة:**

عبد الفتاح بودبية

منصف ناصر

السنة الجامعية: 2018/2017

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر  أنثى
- 2-السن : أقل من 25  25 30  31 35  36 40  41 45  46 50  51 55  60 61 فما فوق
- 3-المستوى التعليمي : أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4-الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

5-المسمى الوظيفي : .....

- 6-الاقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

## المحور الثاني: تؤثر المركزية في إتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة:

7- المركزية تسمح بإتخاذ القرارات السليمة.

- نعم  لا

7-1 في حالة الاجابة بلا لماذا..

- لأنها لا تتيح لك إبداء رأيك  - مجحفة في حقك وحق زملائك
- غير ملمة بظروف العمل وبيئته  -اخرى تذكر.....

8- تؤثر المركزية على دافعيك للعمل.

نعم  لا

9- توفر المركزية طرق الرقابة السليمة لأداء المهام.

نعم  لا

10- الأخذ بالمركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتحاد العمال أثناء العمل.

نعم  لا

11- المركزية في اتخاذ القرارات تساعد على انتقاء موارد بشرية كفؤة.

نعم  لا

12- تتدخل الإدارة في تفاصيل تنفيذ القرارات من أجل أداء بشري احسن.

نعم  لا

13- تنفرد الإدارة بتقييم قراراتها بعد تطبيقها بفترة كافية.

نعم  لا

13-1 في حالة الاجابة بنعم فإن الإدارة تعيد النظر في بعض القرارات غير الملائمة لبيئة العمل والتي تؤثر على مستوى ادائك.

نعم  لا

14- يحتاج اتخاذ القرار في الامور البسيطة الى موافقة الإدارة.

نعم  لا

15- ترفع الاقسام مقترحاتها لمتخذ القرار من أجل المصادقة عليها قبل اتخاذها.

نعم  لا

16- يتم إسناد مهمة اتخاذ القرارات لأحد الافراد.

نعم  لا

16-1 في حالة الاجابة بنعم هل يتم اختياره بعناية.

نعم  لا

17- تحاول اقناع المدير بالقرار الذي اتخذته.

نعم  لا

18- تطبق الادارة الرقابة الصارمة على متخذي القرار أثناء ادائهم للمهام.

نعم  لا

19- تتدخل الادارة في شؤون المنفدين.

نعم  لا

**المحور الثالث : تؤثر اللامركزية في إتخاذ القرار على فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة:**

20- يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.

نعم  لا

20-1 في حالة الاجابة بنعم ما أهمية هذه المشاركة في رأيك.

الشعور بالراحة

الشعور بالانتماء للمؤسسة

الشعور بالرضا

21- اللامركزية تتيح للكثير من الافراد العمل على حل المشكلة ذاتها.

نعم  لا

22- تقوم المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال.

نعم  لا

23- يتم قبل اصدار أي قرار اخبار المرؤسين.

نعم  لا

24- تساهم الادارة العليا في تدريب العمال على تحمل المسؤولية.

نعم  لا

25- الملاحظات التي يقدمها المرؤسين تحظى بالاهتمام.

نعم  لا

26- تتم عند تقييم الأداء مراعاة مدى مشاركة المرؤسين في صنع القرار.

نعم  لا

27- يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الاداء.

نعم  لا

28- تساهم اللامركزية في تحمل الافراد لمسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

نعم  لا

29- تشعر بالرضا على مدى مساهمتك في اتخاذ القرار.

نعم  لا

30- عند اتخاذ أي قرار من قبل الادارة فهي تحاول أن تشعر المرؤسين بأنهم شاركوا في

صنعه.  نعم  لا

31- يتم منحكم الصلاحيات الكافية لإتمام مهامكم.

نعم  لا

32- يمكن للموظف تحديد الدورات التدريبية التي تناسبه.

نعم  لا







---

# ملخص الدراسة

---



## ملخص الدراسة:

إن عملية اتخاذ القرارات عملية لا يمكن إغفالها أو حتى تجنبها لأنها تؤثر بصورة مباشرة على العنصر البشري وفي سلوكاته واتجاهاته وحتى فعاليته وذلك من خلال التسيير الحسن لمهارته والتحكم فيها وبالتالي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما يعطي الشخص متخذ القرار مكانة هامة وسط موارده البشرية، إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا أو وليدا لصدفة بل نتيجة لعدة أسباب من بينها نظرا لأهمية الموضوع الذي ينطلق من الدور البارز لعملية وضع القرارات في تسيير الموارد البشرية من خلال عرضنا للإشكالية نقوم بطرح التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما أثر اتخاذ القرار على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية وهي:

- ما مدى تأثير المركزية في اتخاذ القرارات على أداء الموارد البشرية؟

- ما مدى تأثير اللامركزية على فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة؟

لقد أجريت هذه الدراسة داخل بلدية الطاهير حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة مع موضوع دراستنا وهو الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية معتمدين على الاستمارة كأداة لجمع البيانات كما استندنا على السجلات والوثائق الخاصة بالبلدية أما عينة الدراسة فقد قمنا باختيار العينة العشوائية المنظمة بنسبة 10% من مجموع العمال والذي عددهم 673 عامل وموظف.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

اتضح لنا أن اتخاذ القرار يؤثر على الموارد البشرية في المؤسسة لأنه يعتمد على مجموعة من العمليات والأساليب التي تعود بالفائدة على الموارد البشرية بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

## **Le résumé de l'étude :**

Le processus de prendre la décision est une opération qui ne peut être négligé on même d'éviter qu'elle affecte l'élément humaine d'une façon directe et son comportement et son efficacité et celle la gestion de ces compétences et donc mettre le bon homme à la bonne place et ca donne une place importante au milieu de ces ressources humaines.

Le choix de ce thème n'était pas aléatoire ou coup de chance mais du a plusieurs raisons et grâce à notre problème nous posons la question principale de l'étude :

- Quel est l'impact de la décision sur la gestion des ressources humaines d'entreprise.

Et une partie de ce problème est les questions subsidiaires.

- Quel est l'effet de l'adoption de sur le rendement de la centrale des ressources.
- Quel est l'effet de la décentralisation sur l'efficacité des ressources humaines de l'entreprise.

Cette étude a été réalisée sur la commune de Tahir ou nous sommes appuyés sur cette étude descriptive car mieux s'accorde avec le sujet commun dans les études humaines et sociales s'appuyant sur le formulaire d'outil de données soit la perte d'échantillon batteuse nous avons sélectionné un échantillon aléatoire de 1<sup>er</sup> régulier de tous les travailleurs et de personnel de travailleur et fonctionnaire est à partir de cette étude nous avons les résultats suivantes :

Il s'avère que la décision affecte la gestion des ressources humaines dans l'entreprise car il prend en charge des groupes de processus et des méthodes qui sont bénéfiques aux ressources humaines premièrement et l'entreprise deuxièmement.