

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب
الضفة الغربية

**The Role of Human Resources Management in Administrative
Decisions-Making Process in Southern West Bank Universities**

إعداد

م. غدير القصراوي

إشراف

د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا
في جامعة الخليل

فلسطين- الخليل

٢٠١٦م - ١٤٣٧هـ

إجازة الرسالة

دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية

إعداد الباحثة

م. غدير القصراوي

إشراف

د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت

يوم الأربعاء بتاريخ 2016 / 9 / 28 الموافق 27 ذي الحجة 1437 هـ

التوقيع

.....
.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. سمير أبو زنيد
2. د. محمد عمرو
3. د. محمد الجعبري

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِيْ عِلْمًا)

مصداق اللّٰه العظیم

سورة طه، آية ١١٤

... اللؤلؤة ...
... الماس ...

إلى من مرافقتي دعاؤها طول الليالي ... أمي الحبيبة

إلى نبراسي الذي ينير دربي دوما ... أبي الحبيب

إلى مرفيق دربي ... نروجي الغالي

إلى جنتي ... أختي الغالية

إلى سندي في الحياة ... أخوتي ونزوجاتهم

إلى من أعشق برق أعينهم ... أطفالي

إلى نرميلاتي ونرملائي ... طلبة العلم

وإلى طير الجنة ... أمير

... إليكم أهدي ثمرة جهدي ...

الشكر والثناء

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام رسالتي هذه وأسأله تعالى أن يجعلها عملاً ينتفع به، كما وأتقدم بالشكر وعظيم الامتنان للأساتذة والمدرسين في كلية الدراسات العليا، برنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة الخليل وذلك لما بذلوه مخلصين في مسؤولياتهم العلمية تجاه طلبة الكلية، والذين قدموا لي ولزملائي خلاصة خبراتهم ومعارفهم، وأخص بالشكر والعرفان الدكتور الفاضل سمير أبو زنيد الذي تواضع مشكوراً وأشرف على هذه الدراسة مقدماً ملاحظاته وتوجيهاته القيمة التي ساهمت في إنجاز هذه الدراسة، والدكتور الفاضل محمد الجعبري الذي لم يوفر عني أي معلومة من أجل إنجازها ومساعدتي في التوجه السليم نحو تحقيق أهدافها.

وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لهذه الرسالة على ما قدموه لي من تقييم وملاحظات وتوجيهات قيمة. وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستهانة، لما كان لإرشادهم وملاحظاتهم من فائدة في إثراء هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى صانعي القرار في جامعات جنوب الضفة الغربية وإلى مدراء دوائر الموارد البشرية فيها، وذلك لحسن تعاونهم في إتمام المقابلات وتعبئة الإستهانات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للوصول إلى نتائج الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر من زملائي وزميلاتي في البرنامج لحسن تعاونهم وروحهم الطيبة، وأخص بالشكر الزميل سميح السويطي لعطائه وتوجيهاته القيمة. وأخيراً وليس آخراً أشكر كل أولئك الذين تعاونوا معي بشكل أو بآخر لإتمام هذه الدراسة، وأخص بالذكر أمي وزوجي وأطفالي.

الباحثة

مسرد المحتويات

<u>الموضوع</u>	<u>رقم الصفحة</u>
إجازة الرسالة.....	ب.....
آية قرآنية.....	ج.....
الإهداء.....	د.....
الشكر والتقدير.....	ه.....
مسرد المحتويات.....	و.....
فهرس الجداول.....	ط.....
فهرس الأشكال.....	ي.....
فهرس الملاحق.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ن.....
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)	١.....
١-١ مقدمة.....	٢.....
٢-١ مشكلة الدراسة.....	٣.....
٣-١ أسئلة الدراسة.....	٥.....
٤-١ متغيرات الدراسة.....	٥.....
٥-١ أهداف الدراسة.....	٦.....
٦-١ أهمية الدراسة.....	٧.....
٧-١ حدود ومحددات الدراسة.....	٧.....
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)	١٠.....
١-٢ المبحث الأول: الإطار النظري.....	١١.....
١-١-٢ المطلب الأول: الجامعات الفلسطينية.....	١٣.....
١-١-٢-١ مقدمة.....	١٣.....
١-١-٢-٢ نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها.....	١٣.....
١-١-٢-٣ تصنيف الجامعات الفلسطينية.....	١٥.....
١-١-٢-٤ إدارة الجامعات الفلسطينية.....	١٦.....
١-١-٢-٥ نبذة عن الجامعات الفلسطينية محل الدراسة وإدارة الموارد البشرية فيها.....	١٧.....
٢-١-٢ المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية.....	٢١.....
١-٢-١-٢ مقدمة.....	٢٢.....
٢-٢-١-٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	٢٣.....

٢٤	٣-٢-١-٢ أهداف إدارة الموارد البشرية.....
٢٤	٤-٢-١-٢ وظائف إدارة الموارد البشرية.....
٢٥	٥-٢-١-٢ الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية.....
٢٥	٦-٢-١-٢ مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية.....
٢٦	٧-٢-١-٢ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.....
٢٧	٨-٢-١-٢ موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة.....
٢٨	٩-٢-١-٢ دور إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار.....
٢٩	١٠-٢-١-٢ جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية.....
٣٢	٣-١-٢ المطلب الثالث: صنع القرار الإداري.....
٣٣	١-٣-١-٢ المقدمة.....
٣٣	٢-٣-١-٢ مفهوم صنع القرار الإداري.....
٣٤	٣-٣-١-٢ عناصر القرار الإداري.....
٣٥	٤-٣-١-٢ أنواع القرارات الإدارية.....
٣٦	٥-٣-١-٢ مراحل وخطوات صنع القرار الإداري.....
٣٨	٦-٣-١-٢ نظريات صنع القرار الإداري.....
٤٣	٧-٣-١-٢ العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري.....
٤٤	٨-٣-١-٢ أساليب صنع واتخاذ القرار.....
٤٥	٩-٣-١-٢ القرارات والمستويات الإدارية والمعلومات.....
٤٨	١٠-٣-١-٢ المشاركة في عملية صنع القرار.....
٥٠	١١-٣-١-٢ الأساليب الجماعية في صنع القرارات.....
٥٤	١٢-٣-١-٢ جودة القرارات الإدارية.....
٥٤	١٣-٣-١-٢ معوقات عملية صنع القرار.....
٥٧	٢-٢ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
٥٨	١-٢-٢ المقدمة.....
٥٨	٢-٢-٢ الدراسات العربية.....
٦٧	٣-٢-٢ الدراسات الأجنبية.....
٧٢	٤-٢-٢ التعليق على الدراسات السابقة.....
٧٤	٥-٢-٢ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....
٧٥	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٧٦	١-٣ مقدمة.....
٧٦	٢-٣ منهج الدراسة.....

٧٦	٣-٣ جمع البيانات والمعلومات
٧٧	٤-٣ مجتمع الدراسة
٧٧	٥-٣ أداة الدراسة
٨١	٦-٣ إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
٨٢	٧-٣ معالجة وتحليل البيانات
٨٥	الفصل الرابع: تحليل وعرض النتائج
٨٦	١-٤ مقدمة
٨٦	٢-٤ تحليل وعرض نتائج المقابلات شبه المنتظمة
٩٥	٣-٤ تحليل وعرض نتائج الإستبانة
١١٥	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
١١٦	١-٥ ملخص النتائج
١١٩	٢-٥ مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
١٢٢	٣-٥ التوصيات
١٢٦	قائمة المراجع والمصادر
١٢٦	المراجع العربية
١٢٩	المواقع الإلكترونية
١٢٩	المقابلات الشخصية
١٣٠	المراجع الأجنبية
١٣٢	الملاحق
١٣٣	ملحق رقم (١): نموذج أسئلة المقابلة
١٣٥	ملحق رقم (٢): ترميز المقابلات
١٣٦	ملحق رقم (٣): استبانة الدراسة
١٤٠	ملحق رقم (٤): طلب تحكيم الإستبانة
١٤١	ملحق رقم (٥): قائمة بأسماء محكمي الإستبانة
١٤٢	ملحق رقم (٦): كتب من جامعة الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٤	بيانات أساسية حول الجامعات الفلسطينية	(١-٢)
٧٧	توزيع مجتمع الدراسة على الجامعات الفلسطينية المبحوثة	(١-٣)
٨٠	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج	(٢-٣)
٨٠	معاملات الثبات	(٣-٣)
٨٤	مفتاح التصحيح الخماسي	(٤-٣)
٩٦	الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة	(١-٤)
٩٨	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات.	(٢-٤)
١٠١	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات.	(٣-٤)
١٠٣	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات.	(٤-٤)
١٠٦	نتائج تحليل معامل الارتباط	(٥-٤)
١٠٧	نتائج معاملات الانحدار	(٦-٤)
١٠٨	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها(المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجامعة	(٧-٤)
١١٠	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها(المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي	(٨-٤)
١١١	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات حسب متغير الجامعة	(٩-٤)
١١٢	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات حسب متغير المسمى الوظيفي	(١٠-٤)
١١٣	نتائج معاملات الانحدار	(١١-٤)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٦	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة	(١-١)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
(١)	نموزج أسئلة المقابلة	١٣٣
(٢)	ترميز المقابلات	١٣٥
(٣)	استبانة الدراسة	١٣٦
(٤)	طلب تحكيم الإستبانة	١٤٠
(٥)	قائمة بأسماء محكمي الإستبانة	١٤١
(٦)	كتب من جامعة الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات	١٤٢

ملخص الدراسة باللغة العربية

"دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية"

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية (جامعة الخليل وجامعة بيت لحم وجامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة القدس) وذلك من خلال دراسة فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وجودة المعلومات التي تقدمها) وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية. وهدفت الدراسة أيضا إلى دراسة وتوضيح الفروق في إدارة الموارد البشرية ومجالاتها بين الجامعات المبحوثة، ودراسة الفروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية، وذلك بالاعتماد على المتغيرين الديمغرافيين الجامعة والمسمى الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات وتحليلها، حيث تم إجراء مقابلات شبه منتظمة مع مدراء الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة، وتم تحليل المقابلات يدويا، ثم القيام بتوزيع (١٩١) استبانة على مجتمع الدراسة كافة، والذي تمثل في كافة صانعي القرارات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية في الجامعات المبحوثة، وتم استرداد (١٦٣) استبانة، وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها في صنع القرارات الإدارية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الفاعل والأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في كافة مراحل صنع القرار الإداري. حيث تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية. وتبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية.
- تبين بأن المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية أكثر تأثيرا على المشاركة في صنع القرارات الإدارية من جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية يؤثر بصورة مباشرة على جودة المعلومات مما يؤثر بصورة أكبر على عملية صنع القرارات الإدارية.

- تبين أن صانعو القرارات في الجامعات المبحوثة لا يعون تماما أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية، وإن كانوا يرون أن أهم وظائفها هي وضع نظم للاختيار والتعيين والتقييم والحوافز.
- تبين أن مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات المبحوثة مستوى محدود حيث اقتصر دورها على مرحلتين فقط من مراحل صنع القرار وهي مرحلة جمع البيانات والمعلومات ومرحلة تنفيذ القرار.
- تبين وجود فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة، حيث تبين أن الفروق كانت لصالح جامعة بيت لحم يليها جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل مقابل جامعة القدس.
- تبين وجود فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أن الفروق كانت لصالح مدراء دائرة الموارد البشرية و نواب رؤساء الجامعات يليها عمداء الكليات مقابل رؤساء الدوائر الإدارية ورؤساء الدوائر الأكاديمية.
- تبين وجود فروق في مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجامعة، حيث تبين أن الفروق كانت لصالح جامعة بيت لحم و جامعة بوليتكنك فلسطين يليها جامعة الخليل مقابل جامعة القدس.
- تبين وجود فروق في مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أن الفروق لصالح نواب رؤساء الجامعات و مدراء دائرة الموارد البشرية، يليها عمداء الكليات و رؤساء الدوائر الأكاديمية مقابل رؤساء الدوائر الإدارية.
- تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة عدة توصيات كان أهمها العمل على تبني سياسات تحفيزية من جانب إدارة الجامعات المبحوثة من أجل تشجيع دائرة الموارد البشرية ودفعهم نحو المشاركة في صنع القرارات الإدارية، مع الاستمرار في تطوير المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وتطوير معايير جودة المعلومات لديها لما لهم من تأثير على جودة القرارات الإدارية المتخذة.

Abstract

"The Role of Human Resources Management in Administrative Decision-Making Process in Southern West Bank Universities"

This study aims to investigate the role of Human Resources Management (HRM) in administrative decisions making process in Southern West Bank universities (*Hebron University, Bethlehem University, Palestine Polytechnic University, and Al-Quds University*) through identifying whether there is a significant statistical relationship between HRM and its fields (*HR organizational level and the quality of information which offered*) and its contribution in administrative decisions-making process. The study also aims to identify the differences of HRM and its fields among the researched universities, in addition to investigating the differences of HRM contribution in the decision making processes depending on the two demographic variables, the university and the job title.

In order to achieve the research's objectives, the descriptive analytical methodology was adopted which included the mixed methodology that is used to collect and analyze the data. Semi-structured interviews were conducted with managers of HR departments in the researched universities, after that, interviews were manually analyzed. (١٩١) questionnaires were distributed on the study sample which includes all administrative decision-makers in all administrative levels in the researched universities. (١٦٣) questionnaires were collected and analyzed using SPSS. The study concluded to several findings, most notably:

- The study reveals a statistical correlative relationship between HRM and the extent of its contribution in the administrative decision-making process. The researcher attributes this result to the main and effective role of the HRM on all levels of administrative decisions. Furthermore, there exists a statistical correlative relationship between HR organizational level and its contribution to participate in the administrative decision-making process. In addition to that, there exists a statistical correlative relationship between the quality of information offered by the HR department and its contribution in the administrative decision making process.
- The organizational level of the HR department is more influential on the participation in the administrative decision-making process rather than the quality of information offered by the department. The researcher attributes this result to the HR organizational level that directly influences the quality of information, and therefore affects on the administrative decision-making process.
- It is obvious that decision-makers in the researched universities are not fully aware of the importance and functions of the HRM as they believe that the most important functions are selection criteria, appointment, evaluation, and incentives.
- The level of HR department participation in the administrative decision-making process in the researched universities is limited, since its role was limited only on two levels of the decision making process, namely, collection of information and implementation of decisions.
- There are differences in the level of HRM in universities in the Southern West Bank attributed to the university variable. The differences were in favor of Bethlehem University, followed by Palestine Polytechnic University, Hebron University, in contrast with Al-Quds University.

- There are differences in the level of HRM in universities in the Southern West Bank attributed to the job title variable. The differences were in favor of HR managers, Universities' vice presidents followed by deans of colleges in contrast with heads of administrative departments and academic departments.
- There are differences in the HRM contribution in the administrative decision-making processes that are attributed to the university variable. The differences were in favor of Bethlehem University, Palestine Polytechnic University, followed by Hebron University, in contrast with Al-Quds University.
- There are differences in the HRM contribution in the administrative decision making processes that are attributed to the job title variable. The differences were in favor of university deputy presidents and managers of HR departments followed by deans of colleges and heads of academic departments in contrast with heads of administrative departments.
- The study reveals a statistical correlative relationship between the organizational level of the HR department and the quality of information which offered in the universities in the southern part of the West Bank.

As a result of this research, the researcher presented a number of recommendations that included the adoption of motivational policies by the administrations of the researched universities in order to encourage the HRM and motivate them towards participating in administrative decision making processes, in addition to the continuous development of the organizational level and the standards of information quality due to their importance of the administrative decisions taken.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود ومحددات الدراسة

١-١ المقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة نقلة حضارية هائلة شملت كل أوجه ومجالات الحياة، حيث أنه في كل يوم يظهر على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر جديد ومهارات جديدة للتعامل معها بنجاح، وهذه التحولات قد أُلقت بظلالها على كافة المجالات التعليمية، حيث انعكست على طبيعة العمل الإداري والأكاديمي في المنظمات والمؤسسات التعليمية، ومن هنا بدأت تشهد قضية التطوير والإصلاح المتعلقة بالمؤسسات التعليمية قدراً كبيراً من الاهتمام في الدول المختلفة التي تشهد الارتقاء بمؤسساتها التعليمية. (الناقة وأبو ورد، ٢٠٠٩)

ومن بين المؤسسات التعليمية تقف الجامعة في موقف خاص، حيث تستند أهمية الجامعة إلى أهمية الدور الذي تلعبه في حياة الأمم والشعوب المتقدمة والنامية منها على السواء، فهي المسؤولة عن نشر العلم والمعرفة في المجتمع حتى ينهض ويتقدم، ومنها تتخرج الكوادر المتخصصة التي تقود عملية تطوير كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فالجامعات بذلك هي عقل المجتمع الذي يقود خطاه في اتجاه الرقي والتطور، وهي ضميره الذي يوجهه في مسيرته نحو الخير والحقيقة. (مركز الميزان، ٢٠٠٥)

لذلك تقع الجامعات في موقف خاص فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية، وهي العقل المفكر الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في الكثير من البلدان مراكز إشعاع، بل وكانت مركزاً أنشئت حوله مدن وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عليها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي أنشئت الجامعة من أجلها. (أبو عيد، ٢٠١١)

وعليه نجد أن الجامعة تحتاج إلى إدارة جامعية ناجحة متميزة تشرف على كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف، وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم ومن خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد. وتعد عملية صنع القرار محور العملية الإدارية كونها من أهم الوسائل التي تستخدمها الجامعة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها وبالتالي تحقيق أهدافها، غير أن مقدار النجاح الذي تحققه أية جامعة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القرار وفاعليته، وحتى تتمكن الجامعات من

صنع قرارات رشيدة وفعالة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة في هذه العملية وأهمها العوامل الإنسانية والاجتماعية والبيئية. (أبو عامر، ٢٠٠٨)

وسوف تركز هذه الدراسة على العوامل الإنسانية والمتمثلة أساسا في إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثيرا بالغا في عملية صنع القرار ذلك لأن العنصر البشري يمتلك حضورا فاعلا في جميع زوايا ونشاطات المنظمة. حيث ومن خلال إدارة الموارد البشرية يمكننا بناء منظمات عالية الأداء، وكلما استخدمت المنظمات التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية كانت أفضل أداء وأسرع نموا وأكثر قدرة على المنافسة. (Dessler, ٢٠١٣)

وتعد إدارة الموارد البشرية الجامعية من المكونات الأساسية للعمل الجامعي الناجح فهي لا تقوم بتقديم الخدمات الإدارية فقط بل تؤثر في مسار الجامعة ككل لما لها من تأثير على الموارد البشرية فيها، ونظراً للأهمية التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في الجامعات فإنه لا بد من توفير بيئة عمل مناسبة لها تتميز بالاستقرار والتمكين والتطوير والاهتمام مما يؤدي في النهاية إلى تميز الخدمة التي تقدمها. وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع الحيوي المتجدد وتطبيقه على الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، لتكون هذه الدراسة من الدراسات النادرة في فلسطين والتي تعتبر كمرجع مهم للمعنيين والدارسين في مجالات البحوث من الأساتذة والطلاب، مما يتيح المجال أمام دراسات أخرى لتتناول ذات الموضوع وتطبيقه على منظمات ومؤسسات أخرى.

٢-١ مشكلة الدراسة

تعتبر الجامعات مراكز للعلم والتطور وتنمية المعارف والعلوم والمهارات، وكذلك منابع للابتكار والإبداع، بما تضمه من نخبة المفكرين والمتعلمين وبما تديره من مختبرات ومكتبات ومراكز بحوث، وبما تمارسه من فعاليات وأنشطة بحثية وتعليمية وتربوية، فهي بذلك تأخذ مكانة العقل في جسد المجتمع، وإن كانت إرادة المجتمع تتمثل في سلطاته السياسية ومراكز صنع القرار فيه، فإن سلامة القرارات وصوابها يخضعان في جانب أساسي منهما لمدى اعتمادهما على موجهات عقل المجتمع ألا وهي الجامعات. (محمد، ٢٠١٣)

وفي بحث تخصصي كشف عن وجود العديد من المشكلات التي تواجهها جامعاتنا الفلسطينية في الوقت الحاضر، حيث كشف البحث عن أكثر من ستين مشكلة تواجهها. (عثمان، ٢٠٠٣) (السويسي، ٢٠٠٦)

ومن هذه المشكلات ما هي متعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات ومنها: (السويسي، ٢٠٠٦)

- عدم تأييد الإدارة العليا أو قلة اقتناعها بالدور الهام الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية، أو التقييم الروتيني لمهامها.
 - إغفال الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي وصنع القرارات الإدارية.
 - تغلغل النظرة التقليدية لدور إدارة الموارد البشرية، وهي امتداد للتاريخ المبكر لممارسات إدارة المستخدمين وإدارة الأفراد.
 - عدم اعتراف الإدارات الأخرى بالدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية. (عثمان، ٢٠٠٣)
- ولأن وجود مثل هذه المشكلات السابقة يخلق جواً من التوتر داخل الجامعات مما قد يترك أثراً سلبياً على سير العمليات التعليمية والإدارية وعلى عملية الأداء والإنتاجية بشكل مباشر، ولأن عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية تمثل محور العملية الإدارية كونها من أهم الوسائل التي تستخدمها الجامعة لتمكينها من القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، ولأن هذه القرارات الصادرة عن الجامعات الفلسطينية تؤثر على شريحة عريضة من المجتمع الفلسطيني، فإنه لا بد أن يتم اتخاذ هذه القرارات بالاستناد إلى مبررات منطقية ووفق أسس علمية صحيحة، وبطرق بعيدة كل البعد عن المركزية والتفرد في اتخاذها. وبعد قراءة وتحليل المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية السابقة الذكر تبين وجود إغفال وتهميش للدور الهام الذي تشغله إدارة الموارد البشرية في الجامعات من قبل الإدارة العليا خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي، على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية تمتلك دوراً حيويًا وفعالاً في عملية صنع القرار الإداري كما أوضحت الدراسات السابقة كدراسة شلالي (٢٠٠٩) ودراسة خرخاش (٢٠٠٨)، وذلك لما يمتلكه العنصر البشري من حضور فعال في جميع زوايا ونشاطات الجامعات، لذا كان لا بد من دراسة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في بعض الجامعات الفلسطينية وهذا ما جاءت به هذه الدراسة، وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية؟

٣-١ أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. هل يوجد علاقة ارتباطيه ذو دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية؟
٢. هل يوجد علاقة ارتباطيه ذو دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية؟
٣. هل توجد فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة؟
٤. هل توجد فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟
٥. هل توجد فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجامعة؟
٦. هل توجد فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟
٧. هل يوجد علاقة ارتباطيه ذو دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية؟

٤-١ متغيرات الدراسة

١. المتغيرات الديمغرافية:

وتشمل: (الجامعة، العمر، التخصص الجامعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي، عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة).

٢. المتغيرات المستقلة:

إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وتشمل:

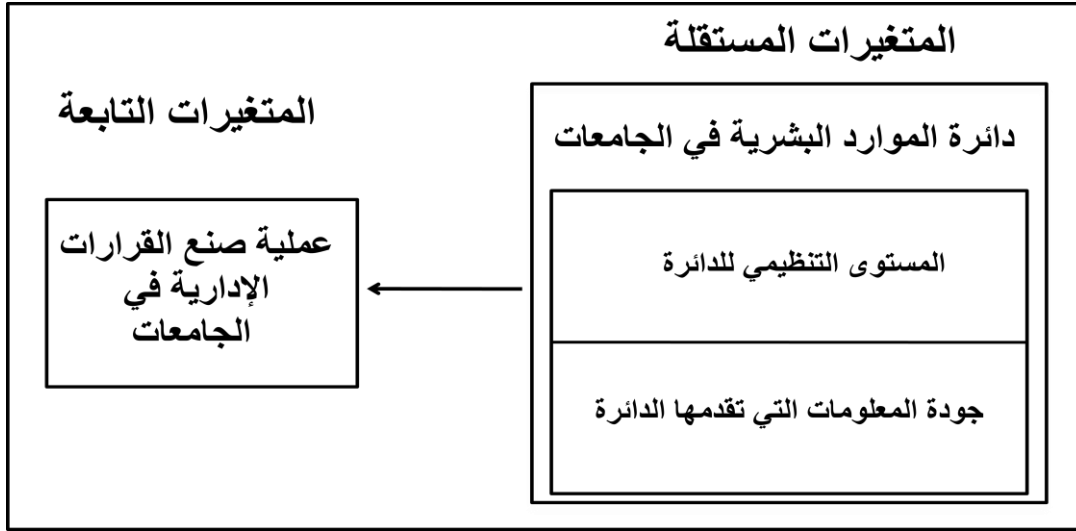
- المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة.
- جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعة.

٣. المتغيرات التابعة:

عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات.

❖ العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

يمثل الشكل رقم (١-١) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:



الشكل رقم (١-١): العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

٥-١ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، وذلك من خلال:
 - دراسة فيما إذا كان هناك علاقة بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية.

- دراسة فيما إذا كان هناك علاقة بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية .
- ٢. دراسة وتوضيح الفروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) بين جامعات جنوب الضفة الغربية، بالاعتماد على المتغيرين الديمغرافيين (الجامعة والمسمى الوظيفي).
- ٣. دراسة وتوضيح الفروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية، بالاعتماد على المتغيرين الديمغرافيين (الجامعة والمسمى الوظيفي).
- ٤. دراسة فيما إذا كان هناك علاقة بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية؟
- ٥. تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية.

٦-١ أهمية الدراسة

في حدود علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تدرس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات العربية والفلسطينية، حيث لم يحظ هذا الموضوع باهتمام الدارسين والمهتمين في العالم العربي عامة وفي فلسطين خاصة، وبالتالي فإن هذه الدراسة يتوقع أن تشكل مساهمة في هذا المجال، مما يتيح الفرص أمام دراسات أخرى لتتناول ذات الموضوع وتطبقه على منظمات ومؤسسات أخرى. وبذلك تكون هذه الدراسة من الدراسات النادرة في فلسطين والتي تعتبر كمرجع مهم للمعنيين والدارسين في هذا المجال من الأساتذة والطلاب.

٧-١ حدود ومحددات الدراسة:

١-٧-١ الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية ضمن الحدود التالية:

١. دراسة المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة و مدى مساهمته بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية فيها.
٢. دراسة جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة و مدى مساهمته بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية فيها.
٣. دراسة دور ومدى مساهمة إدارة المورد البشرية في صنع القرارات الإدارية، مع تجاهل العوامل الأخرى خارج نطاق البحث والتي تؤثر في عملية صنع القرار مثل العوامل

الشخصية والبيئية والتنظيمية، حيث تركز الدراسة بشكل أساسي على دور إدارة الموارد البشرية.

٢-٧-١ الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على صانعي القرارات في مختلف المستويات الإدارية في الجامعات المبحوثة، هذا ويتولى إدارة كل جامعة من الجامعات الفلسطينية داخلياً مجموعة من القيادات الإدارية تقوم بتسيير العمل في الجامعة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعات، وتتمثل هذه القيادات الإدارية في المستويات الإدارية التالية: (بكار، ٢٠١٤)

١. رئيس الجامعة.
٢. نواب رئيس الجامعة، وعادة يكون لرئيس الجامعة الواحدة أكثر من نائب.
٣. عمداء الدوائر والكليات.
٤. مدراء الدوائر الإدارية.
٥. رؤساء الدوائر الأكاديمية.

٣-٧-١ الحدود المكانية

تشمل الدراسة جميع الجامعات العامة في جنوب الضفة الغربية وهي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم وجامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة القدس، مرتبة حسب سنة التأسيس، وتم حصرها بناءً على كتاب فلسطين الإحصائي السنوي ٢٠١٤ وكتاب محافظات جنوب الضفة الغربية الإحصائي السنوي ٢٠١١.

٤-٧-١ الحدود الزمنية

أجريت الدراسة في الفترة ما بين الفصل الثاني من العام ٢٠١٥م والفصل الأول من العام ٢٠١٦م.

٥-٧-١ محددات الدراسة

تعرضت الباحثة لبعض الصعوبات في إعداد الدراسة، من أهمها:

١. صعوبة في جمع المعلومات نظرا لانشغال المبحوثين، مما استغرق وقتا أطول في عملية جمع المعلومات والحاجة إلى إعادة ترتيب بعض المواعيد من أجل المقابلات بالرغم من عمل مواعيد مسبقة لها، وذلك بسبب انشغال بعض المبحوثين في اللحظة الأخيرة.
٢. العرقلة الإسرائيلية على الحدود بين المدن الفلسطينية في الضفة الغربية صعب من مهمة الباحثة في الوصول إلى جامعة القدس لجمع المعلومات، وفي أحد المرات تأخرت الباحثة في الوصول بالوقت المحدد للمقابلة مما اضطرها للعودة أدراجها وإعادة تحديد موعد آخر، حيث تزامن جمع المعلومات مع الانتفاضة الفلسطينية الثالثة (انتفاضة القدس) ٢٠١٥ - ٢٠١٦.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول الإطار النظري

المطلب الأول : الجامعات الفلسطينية

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: صنع القرارات الإدارية

المطلب الأول

الجامعات الفلسطينية

- ❖ مقدمة
- ❖ نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها
- ❖ تصنيف الجامعات الفلسطينية
- ❖ إدارة الجامعات الفلسطينية
- ❖ نبذة عن الجامعات الفلسطينية محل الدراسة وإدارة الموارد البشرية فيها

١-٢ الإطار النظري

١-١-٢ الجامعات الفلسطينية

١-١-١-٢ مقدمة

تحتل الجامعات مكانة هامة في المجتمع لدرجة ترقى بها إلى مستوى الريادة بين المؤسسات الأخرى، خاصة فيما يتعلق بإعداد القوى البشرية ذات المهارات العلمية والقادرة على قيادة حركة الحياة في المجتمع، بحيث تكمن أهميتها في تشكيل أفراده للقيام بالوظائف المهنية العالية التي يتطلبها، مما يسهم في تطوره وتنميته من خلال تأثيرها الفكري والعلمي، ولا شك أن نجاح هذا الدور يتوقف على تهيئة الظروف الملائمة للجامعة وإحاطتها بكل أنواع الرعاية وإمدادها بما تحتاج إليه من موارد سواء بشرية أو مادية وتوجيهها توجيهها صحيحا نحو تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة، وحتى تتحقق أهداف هذه الجامعات لابد من نظام إداري فعال يسعى للتنسيق بين الجهود البشرية واستغلال الإمكانيات المتاحة. (الطيب، ٢٠١٣)

وعلى الصعيد الفلسطيني فإنه بالرغم من العقبات الكبيرة التي واجهت التعليم الجامعي الفلسطيني عبر ثلاثة عقود، إلا أنه ساهم نوعا ما في تلبية احتياجات الأجيال الشابة لمواصلة التعليم وتحمل مسؤولية تزويدهم بفرص الدراسة في فلسطين بعد أن حرما من فرص الدراسة في الخارج. ، وقد أقيمت غالبية الجامعات المتواجدة في فلسطين في ظل ظروف صعبة كتعبير عن الإرادة والالتزام وبمبادرات من قبل أفراد وجماعات لمواجهة السياسات القمعية الإسرائيلية المدروسة والظلم الاحتلالي، وبذلت جهود مخلصمة اتسمت بالإصرار والتحدي وقفزت الجامعات قفزات نوعية في سياساتها التعليمية كما ونوعا. (بكار، ٢٠١٤)

ويرى السيد (٢٠١٣) أن دوافع الفلسطينيين ورغبتهم الشديدة نحو التعليم في ظل الاحتلال الإسرائيلي تنبع من خلال الاهتمام الواسع بالتعليم قبل النكبة وبعد النكبة، وذلك للقناعة التامة بفائدته في الحياة اليومية، والطموح إلى وظيفة ثابتة لها مكانتها الاجتماعية، والافتناع بالفائدة القصوى للتعليم كوسيلة سريعة لإيجاد عمل في ظل ظروف الاحتلال الصعبة.

٢-١-١-٢ نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها

راودت فكرة إنشاء جامعة في فلسطين عقول عدد من الشخصيات والمفكرين والأكاديميين إبان فترة الانتداب البريطاني، واقتصرت الجهود المبذولة في هذا المضمار على إنشاء بعض الكليات والمعاهد التي منحت الدرجة الأكاديمية الأولى والمتوسطة في الحقول الأدبية كالحقوق والتربية

والعلوم الزراعية وقد توقفت هذه الكليات بعد نكبة عام ١٩٤٨م، حيث وجد الفلسطينيون أنفسهم تحت ظروفهم الجديدة التي فرضت عليهم أن التعليم العالي هو أحد الأسلحة التي تضمن لهم العيش الكريم. (أبو عامر، ٢٠٠٨)

وفي عام ١٩٦٧م أحيل بين طلبة الضفة الغربية وقطاع غزة التي احتلها الجيش الإسرائيلي والجامعات، ووضعت الإجراءات الإسرائيلية التعسفية صعوبات وعراقيل جمة طال أمدها الأمر الذي حفز عدة جهات ومؤسسات إلى العمل على الخروج من هذا المأزق بالاعتماد على الذات، الأمر الذي أدى إلى إنشاء جامعات ومعاهد كانت قلاع صمود في وجه الإجراءات العسكرية من ناحية وملاذبا لخريجي الثانوية العامة من الناحية الأخرى. (بكار، ٢٠١٤)

والجامعة كما يعرفها القانون الفلسطيني رقم (١١) في بند رقم (١٠) هي: " المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس "الدرجة الجامعية الأولى"، وللجامعة أن تقدم برامج الدراسات العليا التي تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم". (قانون رقم (١١) بشأن التعليم العالي، ١٩٩٨)

والجدول رقم (١-٢) يوضح قائمة بالجامعات الفلسطينية مرتبة حسب سنة التأسيس ويحوي بعض البيانات الأساسية حولها. (بكار، ٢٠١٤)

جدول رقم (١-٢) بيانات أساسية حول الجامعات الفلسطينية

الجامعة	سنة التأسيس	الموقع	جهة الإشراف
١. جامعة الخليل	١٩٧١	الخليل	عامة/ أهلية
٢. جامعة بيرزيت	١٩٧٢	بيرزيت	عامة/ أهلية
٣. جامعة بيت لحم	١٩٧٣	بيت لحم	عامة/ أهلية
٤. جامعة النجاح الوطنية	١٩٧٧	نابلس	عامة/ أهلية
٥. الجامعة الإسلامية	١٩٧٨	غزة	عامة/ أهلية
٦. جامعة بوليتكنك فلسطين	١٩٧٨	الخليل	عامة/ أهلية
٧. جامعة القدس	١٩٨٤	القدس	عامة/ أهلية
٨. جامعة الأزهر	١٩٩١	غزة	عامة/ أهلية

٩.	جامعة القدس المفتوحة	١٩٩١	جميع المحافظات	حكومية
١٠.	الجامعة العربية الأمريكية	١٩٩٧	جنين	خاصة
١١.	جامعة الأقصى	٢٠٠٠	غزة	حكومية
١٢.	جامعة غزة	٢٠٠٦	غزة	خاصة
١٣.	كلية جامعة فلسطين الأهلية	٢٠٠٦	بيت لحم	خاصة
١٤.	جامعة فلسطين التقنية_ خضوري	٢٠٠٧	طولكرم	حكومية

ويمكن القول أنه رغم الظروف الصعبة التي عاشها الشعب الفلسطيني من احتلال وإجراءات تعسفية إلا أنه استطاع بناء قاعدة أساسية للتعليم الجامعي متحدياً بذلك كل الصعوبات التي واجهته في ظل الاحتلال الصهيوني، كما استطاع التعليم الجامعي الفلسطيني أن يوفر الفرص ويمهد الطريق أمام أبناء شعبه لمتابعة الدراسة العلمية والتقنية ليوكب التطور العلمي والتقدم التكنولوجي إقليمياً وعالمياً، من أجل ترسيخ هويته الفلسطينية والعربية. (بكار، ٢٠١٤)

٢-١-١-٣ تصنيف الجامعات الفلسطينية

تصنف الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومحافظات غزة من حيث الإشراف الأكاديمي والإداري والتمويل إلى ثلاثة أقسام: (السيد، ٢٠١٣)

١. الجامعات العامة/ الأهلية

الجامعة الأهلية هي مؤسسة تعليم عالي لا تديرها الحكومات حيث هي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري، ويضم هذا القسم من الجامعات الفلسطينية ثمانية جامعات هي: جامعة الخليل وجامعة بيرزيت وجامعة بيت لحم وجامعة النجاح والجامعة الإسلامية وجامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة القدس وجامعة الأزهر.

٢. الجامعات الحكومية

الجامعة الحكومية أو الجامعة الوطنية هي الجامعات التي تتبع حكومة دولة ما، وتقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ويقتصر هذا النوع من الجامعات الفلسطينية على جامعة فلسطين التقنية- خضوري وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة حيث تعتبر هذه الأخيرة جامعة حكومية النشأة والرئاسة ولكنها عامة في التوظيف والمالية.

٣. الجامعات الخاصة

الجامعة الخاصة هي مؤسسة تعليم عالي لا تديرها الحكومات كما الجامعات الحكومية وإنما تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة، ويقتصر هذا النوع من الجامعات الفلسطينية على الجامعة العربية الأمريكية وجامعة غزة وكلية جامعة فلسطين الأهلية.

٢-١-١-٤ إدارة الجامعات الفلسطينية

تدار الجامعات الفلسطينية من خلال عدة مجالس على مستويات مختلفة منها: (الطيب، ٢٠١٣)

أولاً : على مستوى الجامعات ككل

والمتمثلة في مجلس التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم العالي ، وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منها:

١. مجلس التعليم العالي

تم تأسيس هذا المجلس عام ١٩٧٧م وكانت المؤسسات الأعضاء فيه في ذلك الوقت: الجامعة الإسلامية وجامعة بيت لحم وجامعة بيرزيت وجامعة الخليل وجامعة النجاح والمعهد الفني الهندسي. (مجلس التعليم العالي، ١٩٨٥)

٢. وزارة التربية والتعليم العالي

تأسست وزارة التربية والتعليم العالي في حزيران عام ١٩٩٦م بهدف الإشراف على التعليم العالي وتنظيمه وتطويره، وبعد إنشاء وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي عام ١٩٩٦، استمر مجلس التعليم العالي بمواصلة مهامه تحت رئاسة الوزير. (بكار، ٢٠١٤)

ثانياً : على مستوى الجامعة الواحدة

والمتمثلة في مجلس أمناء الجامعة ومجلس الجامعة والمجلس الأكاديمي ومجلس الكلية ومجلس الدائرة أو القسم. هذا ويتولى إدارة كل جامعة من الجامعات الفلسطينية داخلياً مجموعة من القيادات الإدارية تقوم بتسيير العمل في الجامعة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعات ، وتمثل هذه القيادات الإدارية في: (بكار، ٢٠١٤)

١. رئيس الجامعة.

٢. نواب رئيس الجامعة، وعادة يكون لرئيس الجامعة الواحدة أكثر من نائب.

٣. عمداء الدوائر والكليات.

٤. مدراء الدوائر الإدارية.

٥. رؤساء الدوائر الأكاديمية

إلا أن هذه المستويات تختلف من جامعة إلى أخرى في تسمياتها وفي الواجبات والمهام التي تقوم بها وفي الصلاحيات التي تمنح لها.

٥-١-١-٢ نبذة عن الجامعات الفلسطينية محل الدراسة وإدارة الموارد البشرية

فيها

ستتناول الدراسة الجامعات العامة في جنوب الضفة الغربية وهي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم وجامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة القدس، مرتبة حسب سنة التأسيس، وتم حصرها بناء على كتاب فلسطين الإحصائي السنوي ٢٠١٤ وكتاب محافظات جنوب الضفة الغربية الإحصائي السنوي ٢٠١١، وفيما يلي نبذة عن هذه الجامعات وإدارة الموارد البشرية فيها، مع العلم أن كافة المعلومات التالية تم الحصول عليها من المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات محل الدراسة.

أولاً: جامعة الخليل

تأسست جامعة الخليل عام ١٩٧١ م ، وكانت بذلك أول مؤسسة للتعليم الجامعي في فلسطين والتي تمنح درجة البكالوريوس في التخصصات المطروحة فيها . و تقع في مدينة الخليل ، وقد ترسخت فكرة تأسيس الجامعة من خلال المغفور له سماحة الشيخ محمد علي الجعبري ، وذلك بعد وقوع كامل أجزاء فلسطين تحت قبضة الاحتلال عام ١٩٦٧ م . وبدأت نواة جامعة الخليل من خلال تأسيس كلية الشريعة الإسلامية، ثم تطورت جامعة الخليل سريعا لتبلي متطلبات المجتمع المحلي من التخصصات المختلفة ، حيث تم افتتاح كليتي الآداب والعلوم وضمهما إلى كلية الشريعة الأم ، وتحول اسم الجامعة إلى "جامعة الخليل" بشكل رسمي عام ١٩٨٠ م .

دائرة الموارد البشرية في جامعة الخليل

تأسست الدائرة في عام ١٩٨٢م، وتعمل الدائرة على ضمان تناسق الوظائف الإدارية وتكاملها في الجامعة والاستفادة من طاقات الموظفين وقدراتهم. وتعمل الجامعة حاليا على تطوير الدائرة وتوسيعها لتحديد أقسام مثل: قسم الرواتب، التأمين الصحي، الأجازات وغيرها من الأقسام.

أهداف دائرة الموارد البشرية في الجامعة

- ضمان تناسق الوظائف الإدارية وتكاملها في الجامعة.

- الاستفادة من طاقات الموظفين وقدراتهم.

ثانياً: جامعة بيت لحم

تأسست جامعة بيت لحم عام ١٩٧٣، وهي جامعة كاثوليكية يديرها رهبان دي لاسال، وتستقبل الطلبة على مختلف مذاهبهم وانتماءاتهم الفكرية دون تمييز. لقد استطاعت الجامعة خلال سنوات عملها، بفضل دعم ومشاركة المجتمع المحلي والدولي، أن توفر بيئة تعليمية إبداعية مميزة. وتساهم هيئتها التدريسية والإدارية المميزة في تحقيق رسالة الجامعة وتقديمها، باستخدام المعرفة النظرية والبحث التطبيقي وتجارب الحياة العملية من خلال كلياتها المختلفة: الآداب والعلوم وإدارة الأعمال والتربية والتمريض إضافة إلى معهد إدارة الفنادق والسياحة ومعهد الشراكة المجتمعية.

دائرة الموارد البشرية في جامعة بيت لحم

تشكل وحدة تساهم في مساعدة المديرين التنفيذيين في تحقيق مهام الجامعة، والمسؤولية الرئيسية لها العمل على إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق الاستفادة القصوى منها، وأن يتم تنفيذ مهامها بانسجام وشفافية.

أهداف دائرة الموارد البشرية في الجامعة

- توفير ظروف عمل آمنة وفعالة، وتعزيز رفاهية الموظفين من خلال المساعدة والتشجيع على إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين والجامعة.
- إدارة سجلات وملفات الموظفين، وتوفير المعلومات والتقارير إلى الجهات المختصة الإحصائية.
- تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالموظفين.
- إدارة وتنفيذ نظام تقييم الأداء.
- تطوير وتنسيق آلية تدريب الموظفين الفنيين.
- التوظيف والاختيار وإعداد سياسات وإجراءات العمل.

ثالثاً: جامعة بوليتكنك فلسطين

جامعة فلسطينية تأسست في عام ١٩٧٨ م من قبل رابطة الجامعيين في مدينة الخليل ويرأس الجامعة حالياً الدكتور عماد الخطيب. انطلقت جامعة بوليتكنك فلسطين في البداية من خلال برامج تمنح درجة الدبلوم ذي الثلاث سنوات في تخصصات الهندسة الكهربائية والهندسة الميكانيكية والهندسة المدنية والهندسة المعمارية. وفي عام ١٩٩٩ أصبحت جامعة بوليتكنك فلسطين رسمياً عضواً في مؤتمر رؤساء الجامعات الفلسطينية وفيما بعد عضواً في اتحاد الجامعات العربية وكذلك عضواً في الجامعات الإسلامية وعضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني.

دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين

تمثل دائرة الموارد البشرية المحور الأساسي لتنظيم العلاقة بين الجامعة وموظفيها حيث تقوم دائرة الموارد البشرية بالتخطيط والتنظيم والإشراف على تنفيذ السياسات المتعلقة بالأفراد في الجامعة، من إدارة شؤون الموظفين ورواتبهم وعلاواتهم وحقوقهم وامتيازاتهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييمهم وقياس كفاءاتهم ورفع مستوى الأداء الفردي والعام في المؤسسة والبحث والاستقطاب عن أفضل الكفاءات المتعلقة بالعنصر البشري، والتحقق من تنفيذ الأعمال المناطة بالأفراد وذلك بالتنسيق مع المسؤولين ذوي العلاقة والدوائر ذات العلاقة.

أهداف دائرة الموارد البشرية في الجامعة

- تقديم الاستشارات للإدارة العليا في الجامعة في مجال سياسات التعامل والتخطيط للموارد البشرية بشكل يضمن المحافظة على مستوى الأداء المطلوب وتطويره، من خلال برامج التحفيز وإخضاعهم لبرنامج التدريب والتأهيل التي تضمن قدرة العاملين على تلبية متطلبات التطوير في نظام العمل، ومجاراته متغيرات العصر.
- توفير قناة اتصال بين العاملين وإدارة الجامعة.
- دراسة احتياجات الجامعة من الكوادر البشرية.
- تطوير البرامج والإشراف على التقييم الدوري لجميع العاملين في الجامعة، وتجميع المعلومات الناتجة عن هذا التقييم لدراساتها وتحليلها والخروج بالنتائج والتوصيات التي تساعد في تطوير أداء العاملين.
- حل جميع المشاكل المختلفة للعاملين في الجامعة التي تواجههم أثناء عملهم بطريقة مهنية وحيادية استناداً إلى أنظمة وقوانين الجامعة، وبشكل يضمن استمرار العمل وتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً، وبشكل سليم.
- الإسهام في وضع الخطط المرورية والإستراتيجية التي تدعم سياسات واستراتيجيات الجامعة.

رابعاً: جامعة القدس

تأسست جامعة القدس في العام ١٩٨٤. يقع الحرم الرئيسي للجامعة في مدينة أبو ديس، وهناك أربعة مواقع أخرى متمركزة في مدينة القدس، في الشيخ جراح وبيت حنينا ورام الله (البيرة). وتوفر الجامعة فرصة للتعليم العالي والخدمات المجتمعية في منطقة القدس وفي البلدات والقرى ومخيمات اللاجئين المجاورة لها في الضفة الغربية. تحتوي الجامعة على خمسة عشر كلية أكاديمية موزعة على أربعة مواقع.

دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس

تقع دائرة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة حيث تتبع نائب الرئيس للشؤون الإدارية، وتعتبر همزة الوصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، وتقوم الدائرة بتنفيذ كافة التعليمات والقرارات التي تصدر عن إدارة الجامعة إلى باقي الدوائر والكليات في الجامعة.

أهداف دائرة الموارد البشرية في الجامعة

- تقديم الخدمات التي يحتاجها الموظفون الإداريين والأكاديميين بسهولة ويسر.
- متابعة أمور التعيينات والترقيات والإجازات والتنقلات، وذلك بناءً على قرارات من الجهة المختصة.
- ضبط دوام الموظفين بصورة شهرية من خلال متابعة دوامهم وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم ومتابعة المقصرين بإرسال توجيهات وخصومات مختلفة.
- إعداد كافة الإحصائيات المتعلقة بالعاملين والعمل على تحديث هذه الإحصائيات باستمرار.
- تزويد الجهات المختصة بالتقارير والإحصاءات من معلومات وبيانات عن كل موظف.
- متابعة أمور التأمين الصحي من حيث إصدار الكشف الشهري للمؤمنين والتعاون مع إدارة التأمين الصحي لحل مشاكل التأمين وتسهيل استخراج بطاقات التأمين.

المطلب الثاني

إدارة الموارد البشرية

- ❖ مقدمة
- ❖ مفهوم إدارة الموارد البشرية
- ❖ أهداف إدارة الموارد البشرية
- ❖ وظائف إدارة الموارد البشرية
- ❖ الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية
- ❖ مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية
- ❖ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
- ❖ موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة
- ❖ دور إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار
- ❖ جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية

٢-١-٢ إدارة الموارد البشرية

١-٢-١-٢ مقدمة

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، لذا فان المنظمات تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث تحقق أهداف المنظمة. وقد ظهرت إدارة الموارد البشرية نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أفضل الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة. وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهرت الحاجة إلى إدارة مستقلة تختص بالموارد البشرية. (أبو عيد، ٢٠١١)

لذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، حيث أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المؤهلة والمدربة و ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية. (جابر، ٢٠١٥)

ولذلك كله أصبحت إدارة الموارد البشرية تمتلك دوراً فعالاً في إعداد و تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمات وذلك من خلال العمل بجدية في تحسين جودة القرارات الإدارية (شلالي، ٢٠٠٩)، وهنا قد يتبادر إلى الأذهان السؤال حول ما علاقة إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرارات الإدارية؟، وإلى أي مدى يجب إشراكها في هذه العملية؟، وللإجابة على هذه التساؤلات اقتضت منهجية الدراسة البدء بالبحث حول مفهوم هذه الإدارة ومهامها وموقعها في المنظمة، بالإضافة لدراسة التحديات التي تواجهها والاتجاهات الحديثة لها وذلك لتشكيل صورة واضحة لدي تمكّني من تحليل العلاقة بينها وبين عملية صنع القرار الإداري في جزء لاحق من هذه الدراسة.

٢-٢-١-٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية

في إطار توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية نجد الكثير من الكتاب قد قاموا باستعراض أفكارهم حول مفهوم إدارة الموارد، حيث عرفها دزذر (Dessler) بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Dessler, ٢٠١٣)، كما عرفت لدى موندي ونيو (Mondy & Noe) بأنها المنفعة من الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها. (Maxwell&Frarquarson, ٢٠٠٨) واعتبرها العقيلي (٢٠٠٦) في كتابه "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة.

بينما عرفها نعيم (٢٠١٢) بأنها مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها. وربط جابر (٢٠١٥) تعريف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح في تنميتهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، وبالتالي ستنمى حتماً بالفعالية (القدرة على إنجاز أهدافها) وأيضاً بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة)، أما تلك المنظمات التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها ستعرض لخطر الركود أو الموت أو الإفلاس.

وبناء على التعريفات السابقة فإنه يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الموارد بأنها تلك الممارسات والجهود المبذولة لضمان فعالية وجود الموارد البشرية التي تحتاج إليها المنظمة، بدءاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة، بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٢-١-٣ أهداف إدارة الموارد البشرية

تحدد أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (أبو شيخة، ٢٠١٠)

- الأهداف التنظيمية: الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
- الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.
- الأهداف الإنسانية: إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.
- الأهداف الاجتماعية: تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.

٢-١-٤ وظائف إدارة الموارد البشرية

١. وظائف إدارية

تشارك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد. (جابر، ٢٠١٥)

٢. وظائف متخصصة

- تقوم بها إدارة الموارد البشرية وحدها ومنها: (نعيم، ٢٠١٢)
- تحليل وتوصيف الوظائف: هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها. (Dessler، ٢٠١٣)
- تخطيط أو تهيئة الموارد البشرية: أي استخدام واختيار الموارد البشرية اللازمة كماً ونوعاً لإنجاز أعمال المنظمة.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية: بهدف تنمية ورفع كفاءة العاملين.
- مكافأة الموارد البشرية: من خلال رفع الأجور والتعويضات والمكافآت والحوافز.
- الاندماج والتكامل للموارد البشرية: من خلال توفير التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.
- الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من مخاطر العمل وحوادثه وأمراضه وحمايتهم من العوز والحاجة بعد بلوغهم سن التقاعد ويتضمن أيضاً العلاقات العمالية والمساومات الجماعية والسلامة المهنية. (أبو شيخة، ٢٠١٠)

٥-٢-١-٢ الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين. (الصرايرة والغريب، ٢٠١٠)

كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها كونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. ولقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة. (خرخاش، ٢٠٠٨)

وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب: (شلالى، ٢٠٠٩)

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في المنظمات.
- الاتجاه المتزايد نحو المنظمات الكبيرة وظهور أشكال حديثة من المنظمات.
- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.

٦-٢-١-٢ مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (نعيم، ٢٠١٣)

١. دعم المنظمة لنجاح إدارة الموارد البشرية

وذلك عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمنظمة، و هذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء منظمة ناجحة، و مواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري.

٢. نجاح مدير إدارة الموارد البشرية

يستدعي ذلك أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المنظمة وعدد شاغليها، والتنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المنظمة، وتتطلب هذه المعلومات استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.

٣. نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمنظمة

حتى يتحقق للمنظمة وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: (Singh, ٢٠١٠)

- الأولى هي مقدرة العمال وتطوير إمكانياتهم الجسدية والمعرفية، بحيث تمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف.
- أما الميزة الثانية فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه.

٢-١-٧ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

ينبغي إتباع جملة من الإجراءات في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة بشكل أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (جابر، ٢٠١٥)

١. التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين :حيث يمكن الاستفادة منهم وإسهامهم في تطوير المنظمات نظراً للخبرة التي اكتسبوها، وكون استعداداتهم واتجاهاتهم أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية، بالإضافة إلى التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحداثيين.
٢. الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب.
٣. مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
٤. الاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا من خلال العمل على إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
٥. إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليات صنع القرارات الإدارية . (شلالى، ٢٠٠٩)

٢-١-٢-٨ موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطور مفهوم الفرد و كيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، و الذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج. ولتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة لا بد من الإلمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الإستراتيجي حيث في ظل تطور التوجهات الإستراتيجية و انبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزء من الإستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيرات البيئية القانونية والاجتماعية والاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية. (النجار، ٢٠١٢)

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمنظمة، و الذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، و إنما يتضمن تحليلاً و تشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة إستراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وعليه يتوجب على مدير الموارد البشرية أن يقوم بالمشاركة في تحديد رسالة وأهداف المنظمة، من خلال تحليله للفرص و التهديدات المرتبطة بالمنظمة. (Singh, ٢٠١٠)

كما أن إدارة المورد البشرية الإستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة وهي تلك الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى

عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، والتي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الأقل بالمنظمة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها الموظفون. حيث تسهل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المنظمة و تدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا. ومن هذا كله يتبين موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث كلما ازداد تشعب وتفرع علاقاتها مع كافة الدوائر والأقسام كلما ازدادت فعالية الدور الذي تؤديه. (جابر، ٢٠١٥)

٢-١-٢-٩ دور إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار

يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً، والموارد البشرية أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وإحكام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار يؤدي إلى إنشاء بيئة ثقافية و تنظيمية أكثر مرونة وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وبهذا، لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيف والاستجابة لمتطلبات القرارات الإستراتيجية وغير الإستراتيجية المتخذة في المنظمة، و إنما يجب أن تشارك أيضاً في صنع هذه القرارات نظراً للأهمية والدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه. (Veloso، ٢٠١٠)

لقد أصبح من الأهمية بمكان ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية بالقرارات الإستراتيجية للمنظمة وهذا لأن: (شلالى، ٢٠٠٩)

١. هذا الدمج يسمح بتوفير العديد من الحلول للمشاكل التنظيمية المعقدة التي تخص المنظمة.
٢. هذا الدمج يؤكد على أن الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية تعد معطيات أساسية لتحديد القدرات التنظيمية لصنع القرارات وتحقيق الأهداف.
٣. هذا الدمج يقلل من اعتبار الموارد البشرية جزء فرعي أو جانبي أو إهماله كعنصر رئيسي من العناصر المؤثرة على الميزة التنافسية.

إن الدمج بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية يجعل مشاركة هذه الأخيرة في صنع القرار ليس على الصعيد التكتيكي والتنفيذي فحسب بل يتعداه إلى القرارات الإستراتيجية، لتصبح إدارة الموارد البشرية شريك رئيسي في صنع القرارات الإستراتيجية، ومن ثم جعل كل فرد في المنظمة وفي جميع المستويات يساهم بأعمال تصب في تحقيق أهداف المنظمة. (نعيم، ٢٠١٢)

١٠-٢-١-٢ جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية

إذا كان القرار هو جوهر العمل الإداري فإن قاعدة كل قرار هي المعلومات. وإن جودة القرار لا بد أن تعني أولاً جودة المعلومات التي استند عليها القرار. وكلما كانت القرارات مهمة كلما ازدادت معها أهمية المعلومات من جانبين أساسيين على الأقل: (الساعدي وزبار، ٢٠١٢)

- مستوى التركيز في المعلومات، وهذا يعني أن الإدارة العليا في قراراتها الإستراتيجية بحاجة إلى المعلومات التفصيلية التشغيلية، بقدر ما هي بحاجة إلى تركيز فعال وذكي تقدمه أنظمة المعلومات التنفيذية والإستراتيجية.
- جودة المعلومات المقدمة للإدارة الأعلى من أجل اتخاذ القرارات الأهم.

لذا يتوجب على الإدارة الاهتمام بجودة المعلومات التي تحصل عليها من كافة الدوائر المؤثرة في صناعة القرار، لما لها من أهمية في صنع القرارات التي تحقق الحد الأقصى من تحقيق أهداف المنظمة ضمن معطيات البيئة التي تعمل فيها. وتشكل إدارة الموارد البشرية أحد أهم الدعامات الأساسية في صنع القرار لما لها من دور مهم يعتمد على مدى جودة المعلومات التي تقدمها، ويمكن القول بأنه لا يوجد تعريف محدد لجودة المعلومات، حيث يختلف مفهوم الجودة باختلاف وجهات نظر منتجي ومستخدمي المعلومات، ففي حين يركز منتج المعلومات على الدقة بوصفها مقياس للجودة يركز مستخدمو المعلومات على المنفعة والفاعلية والتنبؤ كمقياس لهذه الجودة.

ومن أجل التأكد من جودة المعلومات يتوجب وجود معايير لقياس جودتها، ولقد كانت الدراسات الأولى تركز على بعدين هما التوقيت والدقة باعتبارهما الحكمان لجودة المعلومات إلا أنه في الدراسات التي قدمها رايڤيرو (Rivero, ٢٠٠٦) وضح أبعاد كثيرة للجودة إذ جرى تحديد (١٨٠) بعد من أبعاد الجودة جرى تجميعها في أربع فئات هي (الجودة الذاتية الداخلية، والجودة السياقية، وجودة العرض والتقديم، وقابلية الوصول)، فيما تناول كتاب آخرون معايير تتلاءم مع حوكمة الشركات وحدد أربعة معايير لجودة المعلومات هي (معايير فنية، وقانونية، ورقابية، ومهنية)، في حين خلص نجم إلى ستة أبعاد مقترحة للجودة وهي (الدقة، والتوقيت، وحوكمة المعلومات، وزبونية المعلومات، والتنسيق، والصلاحية). (نجم، ٢٠١٠)

وملخص القول إن مجمل ما طرح من أبعاد لجودة المعلومات يختلف من منظمة إلى منظمة أخرى، من هنا فقد تم اختيار معايير مناسبة لأكثر المنظمات وخاصة الجامعات وهي (الدقة، والمنفعة، والفاعلية، والتنبؤ، والكفاءة)، وذلك لقياس جودة المعلومات الإدارية بوصفها معايير جرى تحديدها بناء على ما توصل إليه العديد من الكتاب والباحثون أمثال (Milton Swiering,

الأبعاد في الفقرات التالية: (١٩٩٥)، و (Juran&Godfrey, ١٩٩٩)، و (الساعدي وزبار، ٢٠١٣). وسيجري توضيح هذه

١. **الدقة:** يجري قياس المعلومات بحسب درجة دقتها وهي درجة تمثيل المعلومات للبيانات والأحداث المتعلقة بكل من الماضي والحاضر والمستقبل، وكلما زادت دقة المعلومات زادت جودتها وزادت بذلك أيضا قيمتها في التعبير عن الحقائق التاريخية والتوقعات المستقبلية مما يؤدي إلى زيادة جودة القرارات المبنية على أساسها.

٢. **المنفعة:** تتحدد جودة المعلومات من زاوية المنفعة المستمدة منها، وتتمثل هذه المنفعة في عنصرين هما صحة المعلومة وسهولة الاستخدام، ويمكن أن تأخذ المنفعة أحد الأشكال التالية: (نجم، ٢٠١٠)

- **المنفعة الشكلية:** وتعني أنه كلما تطابق شكل ومستوى المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة وجودة هذه المعلومات عالية.
- **المنفعة الزمنية:** وتعني ارتفاع قيمة المعلومات كلما توفرت لدى صانع القرار في ذات الوقت الذي يحتاج إليها فيها.
- **المنفعة التقييمية والتصحيحية:** وتعني قدرة المعلومات على تقييم نتائج تنفيذ القرارات وكذا قدرتها على المساعدة في تصحيح انحرافات النتائج .

٣. **الفاعلية:** تعبر الفاعلية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال موارد محددة، وعلى ذلك فإنه يمكن تعريف جودة المعلومات من زاوية الفاعلية بأنها مدى تحقيق المعلومات لأهداف المنظمة وأهداف صانع القرار من خلال استخدام موارد محددة ومن ثم فإن فاعلية المعلومات هي مقياس لجودة المعلومات، أي أننا يمكن القول إن الكم الهائل من البيانات والمعلومات يربك متخذ القرار ولكن عندما تكون المعلومات محددة الأهداف فإنها تقود إلى قرار صحيح. (نجم، ٢٠١٠)

٤. **التنبؤ:** يقصد بالتنبؤ الوسيلة التي يمكن بها استعمال معلومات الماضي والحاضر في توقع أحداث ونتائج المستقبل، وتتميز المعلومات بقدرتها على توفير أساس يستند إليه للتنبؤ بالأحداث المستقبلية لصانع القرار، وجودة المعلومات تتمثل في مقدرتها على التنبؤ وتخفيض اللاتأكد.

٥. **الكفاءة:** وتعني تعظيم جودة المعلومات بأقل التكاليف والتي يجب ألا تزيد عن قيمة المعلومات، أي أن التكرار والازدواجية في إعداد البيانات والمعلومات سواء كانت متغيرة أو ثابتة وإعدادها من أكثر من مصدر قد يكلف المنظمة أكثر مما يراد من تلك المعلومات مما يستوجب أن تكون التقارير والمعلومات والأشكال ملخصة إلى أقصى حد ممكن.

المطلب الثالث

صنع القرار الإداري

- ❖ المقدمة
- ❖ مفهوم صنع القرار الإداري
- ❖ عناصر القرار الإداري
- ❖ أنواع القرارات الإدارية
- ❖ مراحل وخطوات صنع القرار الإداري
- ❖ نظريات صنع القرار الإداري
- ❖ العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري
- ❖ أساليب صنع واتخاذ القرار
- ❖ القرارات والمستويات الإدارية والمعلومات
- ❖ المشاركة في عملية صنع القرار
- ❖ الأساليب الجماعية في صنع القرارات
- ❖ جودة القرارات الإدارية
- ❖ معوقات عملية صنع القرار

٢-١-٣ صنع القرار الإداري

١-٣-١-٢ المقدمة

تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية، ويعتبر موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة، وصنع القرار عملية مهمة تمس الحاضر وتمتد بآثارها إلى المستقبل، ومن خلال عملية صنع القرار تحقق الإدارة أهدافها المرغوبة، لذلك يجب أن تسبق هذه العملية دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار. كما وأن عملية صنع القرار هي عملية جماعية، بحيث تعد فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه.

وقد صنفت عملية صنع القرار في مقدمة عناصر الإدارة لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها كالتخطيط والتنظيم والتقييم، وتعتبر عملية صنع القرار من أهم المسؤوليات لكل إداري حيث يتم بواسطتها اتخاذ القرارات وتحويلها إلى سلسلة أحداث، لذا يمكن القول أن عملية صنع القرار تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى ينفذ هذا القرار، وقد أكد علماء الإدارة الحديثة أن الفهم الدقيق للإدارة يتطلب تحليلاً لعملية صنع القرارات، وأكد بعضهم أن موقع عملية صنع القرارات يكون في المركز بالنسبة للإدارة، ويعتقدون أن الوظيفة الإدارية الخاصة بتطوير عملية صنع القرارات وتنظيمها تعتبر من أهم الوظائف الإدارية. (جدوالي، ٢٠١٤)

٢-٣-١-٢ مفهوم صنع القرار الإداري

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، لاسيما أن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل القصير والمتوسط والبعيد، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة. وتعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة.

والقرار هو حكم أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل، وينشأ القرار في عدد غير محدد من المواقف، من حل المشكلة إلى تنفيذ وإنجاز عمل معين، وحسب أولدريد فإن عملية صنع القرار مرتبطة أساساً بالقيم الشخصية لكل قائد فريد مستقل وكذلك بالأهداف الشخصية وبأسلوب إدارته،

فالقرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين. (محمد، ٢٠١٣)

والقرار الإداري يعتبر بمثابة عملية يتم من خلالها التوصل إلى اختيار معين يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة وفي مساهمتهم في تحقيق أهدافها. ولقد عرف هوريو القرار الإداري بأنه " إعلان للإدارة بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية أو في صورة تؤدي إلى التنفيذ المباشر". (جدوالي، ٢٠١٤)

إن صنع القرار هو مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين، ويرى طومسون وتودين أنه " إذا كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم القرار ليس مقتصرًا على الاختيار النهائي بل إنه يرجع إلى الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار ". ومفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة، وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، حيث يمكن القول إن عملية صنع القرار هي عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار، أما عملية اتخاذ القرار فهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطريقة حلها وهي بالتالي آخر مراحل عملية صنع القرار، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها. (التهامي، ٢٠٠٨)

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن صنع القرار الإداري ما هو إلا سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تقوم بها أحد السلطات الإدارية بحيث تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين أو مشكلة ما مما يؤدي إلى التأثير في سلوك الآخرين بالمنظمة. وهذا معناه أن يكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن يكون هناك بدائل متعددة لمواجهة تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار البديل الأمثل.

٢-١-٣-٣ عناصر القرار الإداري

لقد وضع كل من ولسون واليكسيس "wilson & Alexis" أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار الإداري نوضحها على النحو التالي: (حرز الله، ٢٠٠٧)

١. بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.
٢. متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.
٣. أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليه.
٤. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهماً في حل مشكلة قائمة.
٥. ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
٦. اختيار البدائل: إن الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

٢-١-٣-٤ أنواع القرارات الإدارية

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات أو تعداد أنواعها، لذا فإن مسألة تصنيف وتقسيم القرارات تخضع لاعتبارات الباحث والمعيار الذي يتخذه من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات، ويمكن تقسيم القرارات الإدارية بناء على: (الفاق، ٢٠١٤)

١. ارتباطها بنشاط المنشأة

- قرارات إستراتيجية: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف المنظمة وأنواع منتجاتها والفئات التي تخدمها، وهذه النوعية من القرارات غير تقليدية وتتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.
- قرارات تنظيمية: وهي قرارات لوضع الهيكل التنظيمي وتحديد الإدارات والأقسام وتوضيح السلطة والمسؤولية لكل مستوى إداري، كما تتضمن قواعد وتعليمات عامة وشاملة تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاط أفرادها وتحديد صلاحيتها.
- قرارات تنفيذية (تشغيلية): وهي قرارات تقليدية تتعلق باستغلال الموارد الإنتاجية وتوزيعها على الاستخدامات المختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتتعلم بالمشكلات البسيطة المتكررة كذلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.

٢. من حيث الزمن

- قرارات قصيرة الأجل: وهي قرارات تغطي فترة قصيرة وتكون ذات تكلفة متوسطة عادة.
- قرارات طويلة الأجل: تتضمن قرارات تمتد آثارها لفترة طويلة نسبياً وهي ذات تكلفة عالية.

٣. من حيث تكرار الموقف الإداري

- قرارات متكررة " روتينية": هي قرارات تعالج مواقف متكررة بشكل يكاد يكون يومياً.
- قرارات غير متكررة " غير روتينية": تعالج مواقف لا تتكرر كثيراً، وحتى في حال تكرارها يكون مداها الزمني طويلاً بحيث تنتفي عنها صفة التكرار.

٤. من حيث ظروف اتخاذ القرار، ويتم تبويبها في ضوء احتمالات الأحداث إلى:

- قرارات في ظل ظروف التأكد: وفيها يعلم متخذ القرار ماذا سوف يحدث مستقبلاً حيث يوجد لكل بديل قيمة واحدة متوقعة أو مؤكدة، وعند اختيار البديل الذي سوف يطبق يختار على أساس أفضلية النتيجة التي سوف يحققها، وبذلك فإن البديل المختار هو البديل الذي يحقق أكبر فائدة ممكنة، فالقرارات في ظل التأكد تبنى على معلومات صحيحة ومعروفة وثابتة وبالتالي تكون نتائجها مؤكدة.
- قرارات في ظل حالة المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظل وجود نقص في المعلومات وتعرض المنظمة لمخاطر مستقبلية قد تعوق كفاءة تحقيقها للأهداف، كمخاطر عدم توافر الإمكانيات المادية أو الخبرات البشرية، أو في طبيعة النشاط والوظائف التي تقوم بها المنظمة، أو في وجود قوى معارضة للإدارة، أو في التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة. وفي ضوء تلك المخاطر فإن صانع القرار يحاول قدر استطاعته قياس نتائجها ووضع احتمالات لها مما يزيد من صعوبة القرارات المتعلقة بها، أي لكل بديل نتائج متفاوتة ولكل منها درجة احتمال معروفة.
- قرارات في ظل ظروف عدم التأكد: ويعنى اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد أن متخذ القرار يعلم ما هي نتائج البدائل المختلفة ولكنه لا يعلم ما هي احتمالات حدوثها، فجودة القرار في تلك الحالة إنما تتوقف على جودة المعلومات المتاحة. أي أن لكل بديل نتائج متفاوتة ولكن درجة احتمال تحقق كل منها غير معروفة.

٢-١-٣-٥ مراحل وخطوات صنع القرار الإداري

يسعى القرار الإداري إلى تحقيق هدف معين، ولضمان جودة ذلك القرار يجب أن يتخذ وفق منهج علمي منظم يعتمد على تحديد وتشخيص المشكلة وجمع البيانات والمعلومات

وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها واختيار أنسبها، وتعتبر عملية صنع القرار الإداري عملية ديناميكية مستمرة تمر ببعض المراحل الضرورية والتي لا بد منها من أجل الوصول إلى القرار الرشيد. ويرى جون شيرميرهورن ودانييل باكرارك أن عملية صنع القرار تمر بالمراحل والخطوات التالية: (Schermerhorn & Barcharch, ٢٠١٥)

المرحلة الأولى: تحديد وتعريف المشكلة

تبدأ عملية صنع القرار بالتعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها وتحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها. ويتطلب فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها، جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

المرحلة الثانية: تحديد وتقييم الحلول والبدائل المتاحة

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (صانع القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التصور والتوقع وخلق الأفكار، مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وتحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل ثم العمل على ترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الثالثة: اختيار الحل المناسب للمشكلة

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، ويتم عادة اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً والمراد تحقيقها.

المرحلة الرابعة: متابعة تنفيذ القرار

لا تعتبر عملية صنع القرار مكتملة إلا عند البدء بتنفيذ القرار المتخذ، لذا لا بد من مراعاة قدرة المنظمة على تنفيذ القرار في مرحلة الاختيار بين البدائل بحيث يتم اختيار الحل الأنسب والذي لا يتطلب تنفيذه أكثر من إمكانيات المنظمة، كما ويجب على صانع القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار وبدء تنفيذه حتى يؤدي القرار أحسن النتائج.

المرحلة الخامسة: تقييم نتائج تنفيذ القرار

عندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه لا بد أن يتم تقييم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمي لدى صانعي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة، ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في صنع قرارات مستقبلية.

٢-١-٣-٦ نظريات صنع القرار الإداري

تناولت العديد من النظريات عملية صنع القرارات وبالرغم من ذلك فإن هذه النظريات لم تستطع الوصول إلى نموذج مثالي لاتخاذ القرار ذلك لأن مثل هذا النموذج لا بد أن يكون قادراً على وصف أعدد حالات اتخاذ القرار وأبسطها، ومن أهم النظريات التي أسهمت في دراسة القرارات الإدارية النظريات التالية: (أبو سبت، ٢٠٠٥)

١. النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات (Classical Decision Theory)

يتجسد الفكر الإداري الكلاسيكي في ثلاث نظريات هي نظرية الإدارة العلمية (F.Taylor) ونظرية العملية الإدارية (H.Fayol) ونظرية البيروقراطية (M.Weber)، والتي ضمت تيارات فكرية متشابهة ظهرت خلال فترات زمنية متقاربة تسودها ظروف اقتصادية واجتماعية متماثلة. ووصفت نظريات المدرسة الكلاسيكية بالنموذج الميكانيكي، لأنها تعتبر العنصر البشري آلة ينبغي عليه أن يتأقلم مع العمل والوظيفة. (أبو سبت، ٢٠٠٥)

وقد أهملت المدرسة الكلاسيكية عملية صنع القرار ولم تخصصها بالاهتمام الكافي. وبشكل عام افترضت النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي تنظيم هي تصرفات رشيدة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف التنظيم بأقل النفقات الممكنة، واعتمدت مفهوم النظام المغلق في صنع القرار، حيث لم تأخذ بعين الاعتبار إلا مجموعة محدودة من العوامل البيئية وخاصة ما يتعلق بالعلاقة بين نتائج البدائل الممكنة لحل المشكلة والمنفعة التي يحددها متخذ القرار. (السعيد، ٢٠١٥)

افترضت النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات أن المدير في أي منظمة هو إنسان اقتصادي رشيد يسعى للحصول على أكبر المنافع والغايات لمنظّمته من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يحقق أقصى المنافع، ولذلك يطلق على هذه النظرية أيضاً نظرية القرار الرشيد (Rational Decision Theory). وبالتالي فإن هذه النظرية تفترض بأن متخذ القرار قادر على تحديد النتائج المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة أمامه، وأمامه الوقت الكافي لدراسة كل بديل، وقادراً أيضاً على اختيار البديل الأفضل، ولديه أيضاً جميع المعلومات التي تحتاجها عملية تقييم البدائل، ومن هنا فقد جاءت الانتقادات على هذه النظرية من قبل النظرية السلوكية في اتخاذ القرارات، وكان على رأس المنتقدين هيربرت سايمون الذي رأى بان الرشد عبارة عن مفهوم نسبي لا يؤدي دوماً إلى الحصول على القرار الأفضل، وذلك لان الفرد يواجه مجموعه من العوامل المحيطة به والتي تحد من قدرته على اتخاذ القرار الرشيد ولذلك فان الإداري يعتمد على الرشد المحدود (Bounded Rationality) بدلا من الرشد المطلق. (أبو سبت، ٢٠٠٥)

٢. نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية في اتخاذ القرارات

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على معالجة الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، مستعينة في ذلك على العديد من العلوم كعلم الاجتماع وعلم النفس، فيما يتعلق بالجوانب الإنسانية للفرد أثناء أدائه لعمله حيث اهتمت هذه النظرية ب:

- الاتصال ودور التنظيم غير الرسمي في كفاءة التنظيم.
- القيادة ونمط الإشراف داخل التنظيم.
- العلاقات الشخصية بين الأفراد.

كذلك نظرية العلاقات الإنسانية لم تهتم بعملية اتخاذ القرار إلا فيما يخص إشراك العمال في صنع القرار، وذلك عن طريق ما يسمى بأسلوب "الإشراف والقيادة الديمقراطية". (محمد، ٢٠١٣)

٣. نظرية المدرسة الكمية في اتخاذ القرارات

ترجع جذور المدرسة الكمية إلى أساليب التحليل الكمي التي تطورت أثناء الحرب العالمية الثانية للأغراض العسكرية، والتي عرفت بأساليب بحوث العمليات. وقد استخدمت هذه الأساليب فيما بعد بشكل واسع في مجالات الإدارة، مثل أنظمة المعلومات وإدارة العمليات وتحليل النظم. وينظر رواد هذه المدرسة للإدارة كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية، فيما اصطلح عليه بالنموذج "model". وقد أدى ذلك إلى نجاحات كبيرة في حل العديد من المشكلات التي كان من الصعب حلها بالطرق التقليدية. (الفاق، ٢٠١٤)

وقد أسهمت المدرسة الكمية في تطوير عملية اتخاذ القرار، من خلال استخدامها للأساليب الكمية لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات، باعتبار هذه الأساليب أدوات هامة في حل المشكلات المعقدة والمركبة. حيث أن استخدام هذه الأساليب في معالجة المشكلات يتبع خطوات متتالية منطقياً كالآتي: (السعيد، ٢٠١٥)

- تحديد وصياغة المشكلة.
- بناء النموذج الكمي المعبر عن المشكلة.
- استخراج الحل من النموذج.
- تنفيذ الحل وتقييمه.

٤. نظرية المدرسة السلوكية في اتخاذ القرارات

قامت المدرسة السلوكية على الانتقادات الموجهة للمدارس السابقة، وقد قدمت المدرسة السلوكية إطاراً نظرياً لاتخاذ القرارات الإدارية واعتقدت أن القرار الإداري هو محور العملية الإدارية وأساسها، حيث ركزت على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات عمل في المنظمة وأضافت مفاهيم جديدة في الإدارة مثل التعاون، مصلحة الجماعة، سقوط العمل، التنظيم غير الرسمي، أثر الحوافز على العاملين. وكان من أبرز رواد هذه المدرسة شيلستر بيرنارد وهيربرت سايمون، ففي عام ١٩٣٨م ظهر كتاب (وظائف المديرين The Function of the executive لشيلستر بارنارد)، وتلاه كتاب (السلوك الإداري Administrative behavior لهيربرت سايمون). وقد طبعت من كتاب السلوك الإداري العديد من الطباعات في الفترة من عام ١٩٤٧م وحتى عام ١٩٧٦م، فأحدث تطوراً هائلاً في فكرة الإدارة العامة. (الفاق، ٢٠١٤)

لقد أثار هذان الكاتبان تأثيراً عميقاً في طبيعة الفكر التنظيمي، فبعد أن كانت النظريات الكلاسيكية

تركز على العمل والهيكل التنظيمي، وبعد أن بلغت حركة العلاقات الإنسانية في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الأفراد على الإسهام في العمل التنظيمي، جاء برنارد وتلاه سايمون، فوضعا أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً اجتماعياً يقوم على صنع القرارات، وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منصبية أساساً على تتبع عملية صنع القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى القرار.

شيستر بارنارد وصنع القرارات

يرى بارنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، وتقوم نظرية النظام التعاوني عند بارنارد على أساس توافر ثلاثة عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي: (السعيد، ٢٠١٥)

- هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.
- إمكانية الاتصال بين الأعضاء.
- الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء.

وهكذا يجعل بارنارد للعنصر الإنساني والدوافع الإنسانية مركزاً حيوياً في نظريته، وهو بذلك يمثل تياراً فكرياً مختلفاً تماماً عما كان سائد من فكر في عصره. ويعتبر بارنارد التنظيم، نظاماً تعاونياً يعتمد على فعالية تعاون أعضائه، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته في تحقيق أهداف التنظيم من ناحية وأهداف أعضائه من ناحية أخرى. وخلاصة القول، أن بارنارد قد أسهم بشكل مباشر في إثراء الفكر الإداري من ثلاثة أبعاد: (الفاق، ٢٠١٤)

- العلاقات الإنسانية.
- اتخاذ القرارات.
- نظرية التنظيم.

هربرت سايمون وصنع القرارات

لقد كان اهتمام هربرت سايمون بموضوع صنع القرارات الإدارية واضحاً من خلال كتاباته في هذا المجال والتي كان بدايتها كتابه "السلوك الإداري (Administrative behavior) "الذي ظهر في عام ١٩٤٧م، والذي اختار له عنواناً فرعياً هو: " دراسة لعملية صنع القرارات في التنظيم الإداري (A study of Decision Making processes in administrative organization) " فقد أوضح سايمون في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة، واتخذ من عملية صنع القرارات مدخلاً لدراسة الإدارة. (محمد، ٢٠١٣)

رأى سايمون أن المنظمات لا تمتلك الرشد الكامل في عملية اتخاذ القرارات وانتقد بذلك النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار، فهي لا تستطيع الوصول إلى البديل الأمثل وإنما تكتفي بصنع القرار الجيد بدرجة كافية، والسبب في ذلك بأن صانع القرار وان كان يستخدم الرشد في اتخاذ القرارات إلا أن قدراته في التنبؤ بالمستقبل والحصول على جميع المعلومات المطلوبة وتأمين الوقت اللازم لدراسة جميع البدائل المتاحة ومعرفة نتائجها وأثار كل نتيجة واختيار البديل الأفضل منها تبقى جميعها محصورة في حدود معينة. (السعيد، ٢٠١٥)

ولقد طور سايمون نموذجاً مقبولاً لعملية صنع القرار ، وتكاد لا تخلو دراسة أو مقال أو كتاب في صنع القرارات إلا وتتم الإشارة فيه إلى هيربرت سايمون فقد ذكر سايمون بان عملية صنع القرار تتم وفق ثلاث مراحل اسمها أنشطة وذكر بان صانع القرار من الممكن أن يعود من أي مرحلة إلى تلك التي قبلها إذا شعر بعدم الرضا ، وهذه الأنشطة أو المراحل هي كالتالي: (أبو سبت، ٢٠٠٥)

- أنشطة الذكاء (Intelligence Activities): وتتضمن البحث في البيئة عن ظروف تستدعي اتخاذ القرارات.
- أنشطة التصميم (Design Activities): وتتضمن تطوير وتقييم البدائل أو الخيارات الممكن اتخاذها.
- أنشطة الاختيار (Choice Activities): وتتضمن اختيار بديل من البدائل وتنفيذه ثم مراقبة عملية التنفيذ.

فروض نظرية سيمون في اتخاذ القرارات: (الفاق، ٢٠١٤)

١. أن القرارات الرشيدة والمعقولة هي تلك القرارات التي تتميز بالفرضية والمعقولة والاختيار الصحيح لأفضل البدائل المحتملة.
٢. أن النجاح في صناعة القرار يعتمد على توافر المعلومات واقتناع المنفذين بها.
٣. أن صناعة القرارات الرشيدة تؤسس على الحقائق والمعلومات التي يمكن اختبارها، وعلى القيم التي توجه صانع القرارات للاختيار الأفضل.
٤. أن صناعة القرارات ليست حكراً على المتربعين علي قمة الهرم الإداري وإنما هي عملية تعاونية.
٥. كلما انخفض الرضا لدى الفرد كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة.
٦. كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة.

٧. كلما زاد مستوى القيم المتحققة كلما زاد مستوى الرضا.

٨. كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة كلما زاد مستوى الطموح.

٩. كلما زاد مستوى الطموح كلما انخفض مستوى الرضا.

٢-١-٣-٧ العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري

تؤثر العوامل التالية في صنع القرار الإداري: (جدوالي، ٢٠١٤)

- البيئة الخارجية: تمثل المنظمة إحدى خلايا المجتمع، فهي تتأثر مباشرة به، ومن بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية القرارات هي العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، التكنولوجية، القيم والعادات والقوانين الحكومية والرأي العام، وكذلك السياسة العامة للدولة.
- البيئة الداخلية: ومن العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانية الأفراد، وقدراتهم ومدى تدريبهم. كما أن نوعية القرارات تتأثر بالقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل.
- الثقافة السائدة في المجتمع و المنظمة: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.
- أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات فيها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية أو التكتيكية.
- البيانات والمعلومات: تتأثر القرارات التي تتخذ من المنظمة سلبا أو إيجابيا، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد، والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.
- العوامل النفسية: تشكل الجوانب النفسية لمتخذي القرار أهم العوامل المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرار، ولذلك يصبح تأثيرها سلبيا إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط.

- توقيت اتخاذ القرار: يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الاقتصادية، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة، فيرغب الأفراد دائماً أن يعرفوا القرار في الوقت المناسب حتى يستطيعوا القيام بدورهم بشكل فعال، كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيههم.

٨-٣-١-٢ أساليب صنع واتخاذ القرار

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة في صنع القرارات داخل المنظمة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانيات المتوافرة (قاسم، ٢٠١١)، وبذلك يمكن وضعها في قسمين كالتالي:

١. الأساليب النظرية غير الكمية، ومن أهمها: (السعيد، ٢٠١٥)

- الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في صنع القرارات وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.
- البديهية والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها.
- الخبرة: لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير صانع القرار، ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية.
- إجراء التجارب: يتولى صانع القرار نفسه إجراء التجارب أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل.
- الآراء: يعني هذا الأسلوب اعتماد صانع القرار على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن من اختيار البديل الأفضل.

٢. الأساليب الكمية، ومن أهمها: (محمد، ٢٠١٣)

- أسلوب العينات: حيث يتم الاستعانة بعينة ممثلة للمجتمع، ويتم الاستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذي تمثله.
- الأسلوب الاحتمالي "نظرية الاحتمالات": حيث يتم الاعتماد على القيمة الأكثر احتمالاً "المتوقعة" للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة.
- المحاكاة: وهو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية، حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل.
- البرامج الخطية: وهي من الأساليب الكمية المستخدمة في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهي تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولذلك سميت بالخطية وهي طريقة رياضية معينة يتم الحصول من خلالها على أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد.
- خرائط مراقبة الجودة الإحصائية: وهي تعبر عن دلائل ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة ترصد أعلى حد للظاهرة وأدنى حد لها على خريطة معينة.

٢-١-٣-٩ القرارات والمستويات الإدارية والمعلومات

تعتبر عملية صنع القرارات هي محور العمل الإداري في المنظمات مهما اختلف نوعها، فكل الوظائف الإدارية في المنظمة تتطلب اتخاذ قرارات، فالمنظمات المختلفة تقوم بوظائف عديدة كالتخطيط ورسم السياسات والرقابة وتقييم الأداء والتدريب والتعيين وغير ذلك، فالمنظمة تقوم بصنع القرارات في جميع وظائفها وعليه ليس غريباً أن يقتنع الكتاب برؤية هربرت سايمون حول أن الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات وأن العمود الفقري للمنظمات هو اتخاذ القرارات. (أبو سبت، ٢٠٠٥)

وتقسم المنظمة بناء على عملية اتخاذ القرارات إلى ثلاثة مستويات هي الإدارة الدنيا (الإشرافية) يعلوها الإدارة الوسطى (التكتيكية) ثم الإدارة العليا (الإستراتيجية)، وبناء على اختلاف المستويات الإدارية فإن طبيعة القرارات المتخذة في كل مستوى تختلف عن طبيعة تلك المتخذة في مستوى آخر، وتبعاً لذلك فإن المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية المختلفة تختلف من حيث المصدر والكيفية والبعد الزمني، وعليه من الضروري أن يأخذ نظام المعلومات الإداري بالاعتبار هذه الاختلافات (محمد، ٢٠١٣)، ويمكن توضيح هذه الاختلافات بين المستويات الإدارية كالتالي:

أولاً : المستويات الإدارية وطبيعة القرارات:

تختلف القرارات الإدارية من حيث طبيعتها باختلاف المستويات الإدارية، فالإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية) تختص بعملية صنع القرارات الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف على المدى الطويل، فقراراتها تتضمن خيارات صعبة تشمل أهداف المؤسسة والموارد المتاحة والاستراتيجيات والسياسات، ومن أجل ذلك فإن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا تتصف بكونها ذات طبيعة غير روتينية أو غير مبرمجة، فهيكلكل قرار يختلف عن القرار الآخر، فهي قرارات جديدة وغير متكررة. ومن أمثلة هذا النوع من القرارات قرار الإدارة العليا بالاندماج مع منظمة أخرى، أو قرار رئاسة جامعة بأن تفتتح كلية جديدة لتدرس تخصصات جديدة فيها. أما في مستوى الإدارة الوسطى فإن الوضع مشابه لما سبق ولكن بدرجة أكبر من الروتين، أو ما يعرف بالقرارات شبه الروتينية، فهي مهتمة أكثر بالقرارات التكتيكية التي تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجيات المتبناة من قبل الإدارة العليا، فمثلاً إذا قررت الإدارة العليا الدخول في أسواق خارجية جديدة فإن الإدارة الوسطى ستكون مهتمة بتنفيذ هذه الإستراتيجية عن طريق وضع أهداف جزئية على مدار السنة لتحقيق الإستراتيجية المتبناة من قبل الإدارة العليا، فالقرارات هنا تكون ذات مدى زمني أقصر من المدى الزمني لتلك التي تتخذها الإدارة العليا. أما في المستويات الدنيا فإن القرارات المتخذة هنا تتعلق بالأنشطة اليومية ولذلك فهي تكون عادةً روتينية متكررة بحيث يسهل وجود إجراء واحد أو طريقة واحدة لها، فالقرارات هنا تكون ذات مدى زمني قصير. (أبو سبت، ٢٠٠٥)

ثانياً: المستويات الإدارية والبعد الزمني للمعلومات:

جميع المستويات الإدارية تحتاج إلى معلومات تتعلق بالمستقبل والحاضر والماضي، ولكن كقاعدة عامة فإنه كلما انتقلنا بين هذه المستويات باتجاه الأعلى كلما أصبحت هناك حاجة أكبر للمعلومات المستقبلية والتنبؤ والعكس صحيح أيضاً، فالقرارات التي تتخذها الإدارة العليا تهدف إلى تحقيق الأهداف على المدى الطويل وبالتالي فإن المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا هي غالباً ترتبط بالمستقبل، فالخطيط طويل الأجل ورسم السياسات وتوزيع موارد المنظمة تعتبر من مهام الإدارة العليا، وهذه المهام تأخذ الطابع المستقبلي وبالتالي فإن المعلومات التي تهتم الإدارة العليا في هذا المجال هي معلومات ترتبط بالمستقبل والتنبؤ، وإلى جانب حاجة الإدارة العليا للمعلومات المستقبلية فإنها تحتاج أيضاً إلى المعلومات التاريخية المتعلقة بالماضي أو المعلومات الحالية المتعلقة بالحاضر. والإدارة الوسطى تحتاج أيضاً إلى معلومات ذات توجه مستقبلي إلى جانب معلومات ذات علاقة بالماضي والحاضر، ولكن اهتمامها بالمعلومات المستقبلية يكون على المدى المتوسط، وأقل

من اهتمام الإدارة العليا بنفس النوع من المعلومات نظراً لاختلاف طبيعة القرارات المتخذة في كل مستوى والذي يترتب عليه الاختلاف في طبيعة المعلومات التي يحتاجها كل مستوى. والإدارة الدنيا تهتم بالمعلومات الحالية أو الماضية على المدى القصير أكثر من أي مستوى إداري آخر، فالقرارات الصادرة عنها هي تلك المتعلقة بعمليات تشغيل يومي، ولكن ذلك لا ينفي حاجتها إلى المعلومات المستقبلية أيضاً ولكن على المدى القصير أو القريب. (الساعدي وزبار، ٢٠١٣)

ومن الملاحظ هنا أيضاً بان جميع المستويات الإدارية تحتاج إلى المعلومات المستقبلية ولكن يختلف مدى هذه المعلومات من حيث درجة المستقبلية: فالإدارة العليا تحتاج إلى المعلومات المستقبلية على المدى الطويل والذي يمتد إلى سنوات، بينما تحتاج الإدارة الوسطى إلى المعلومات المستقبلية على المدى المتوسط كسنة مثلاً، وأخيراً فإن حاجة الإدارة الدنيا من هذه المعلومات المستقبلية يكون على المدى القصير كالיום أو الأسبوع أو الشهر.

ثالثاً : المستويات الإدارية وكيفية تقديم المعلومات:

إن المستوى الإداري له تأثير في كيفية تقديم المعلومات للمدراء ، فمديرو المستويات الإدارية الدنيا يحتاجون إلى وصف تفصيلي أو معلومات تفصيلية أكثر من المستويات الأخرى مثل عدد الطلبة الجامعيين الذين سجلوا على مواد الفصل الدراسي القادم في اليوم الأول من أيام التسجيل. (الساعدي وزبار، ٢٠١٣)

وتقل الحاجة إلى المعلومات التفصيلية وتزداد الحاجة إلى تلك الملخصة كلما اتجهنا بين المستويات الإدارية إلى الأعلى، فمديرو الإدارة العليا يهتمون بالمعلومات الملخصة التي تلخص الأحداث التي حصلت أكثر من أي مستوى آخر، فلا تهتم الإدارة العليا للجامعة مثلاً بعدد الطلبة المسجلين على مواد الفصل القادم وإنما تحتاج لمعرفة العدد الكلي للطلبة المسجلين وذلك بعد نهاية فترة التسجيل، أما مديرو الإدارة الوسطى فإنهم يحتاجون لمعلومات أقل تفصيلاً من معلومات الإدارة العليا.

رابعاً :المستويات الإدارية ومصادر المعلومات:

كما تختلف المستويات الإدارية فيما بينها من حيث طبيعة القرارات المتخذة في كل مستوى، ومن حيث البعد الزمني للمعلومات وكيفية تقديمها ، فإنها تختلف كذلك من حيث مصادر المعلومات التي تحتاجها المستويات المختلفة، فالمستويات المختلفة تحتاج إلى معلومات من مصادر مختلفة. فالإدارة العليا تحتاج إلى معلومات من مصادر بيئية خارجية أكثر من الإدارة الدنيا ، فمثلاً قد تهتم

إدارة الجامعة بالمعلومات المتعلقة بالتغيرات البيئية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ونسب البطالة وحاجة المجتمع من التخصصات أكثر من الإدارة الدنيا التي تكون مصادر معلوماتها داخلية كما في حالة حاجتها إلى معلومات حول سير برنامج الامتحانات في أحد الأقسام. وبالرغم من أن الإدارة العليا تهتم أكثر بالمعلومات حول البيئة المحيطة إلا أن ذلك لا ينفي اهتمامها في نفس الوقت بالمعلومات الداخلية ولكن بدرجة اقل. (محمد، ٢٠١٣)

١٠-٣-١-٢ المشاركة في عملية صنع القرار

قديمًا ساد اعتقاد أن القرارات ينبغي أن تتخذ في أي منظمة بواسطة فرد واحد هو المدير أو الرئيس، وما لبثت هذه الصورة أن تلاشت بسبب مجموعة من العوامل، منها ظهور أسلوب الشورى في الإدارة، وكبر حجم المنظمات وتضخم مسؤولياتها والاعتراف المتزايد بقصور قدرات الفرد عن الإلمام بكل شيء. ومع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في بداية الثلاثينيات بدأ يظهر إدراك مفهوم صنع القرار بشكل مختلف، إذ أصبح كثير من المديرين يدركون أن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة يمكن أن يكون أكثر دقة، كما أن الأفراد يكونون أكثر التزامًا بتنفيذ القرارات التي شاركوا في. (Chi Keung, ٢٠٠٨)

من هنا يتضح أن عملية اتخاذ القرارات حصيللة جهد جماعي مشترك، يتعاون فيه المدير مع المرؤوسين، مما يتطلب جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقديم الآراء والأفكار الممكنة، وتحقيق الاتصالات الفردية لضمان نجاح خط سير القرار، بمعنى أن المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات هي اختيار جماعة من الأفراد بشكل مشترك حلا من بين بدائل الحلول المتاحة لمشكلة ما واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك الحل. وقد ظهرت الحاجة للمشاركة في صنع القرار نتيجة لعوامل من أهمها: (الفرابي، ٢٠١٠)

- نمو المنظمات و تضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لمسّه الخبراء ووضحه من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسّد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار.

- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.

مزايا المشاركة في صنع القرار

تحقق المشاركة في صنع القرار العديد من المزايا على مستوى القرار وعلى مستوى صانع القرار نفسه، منها ما يلي: (التهامي، ٢٠٠٨)

- المشاركة تعمل على تحسين نوعية القرار المتخذ وتقليل إثارة السلبية بين الموظفين.
- المشاركة تعمل على المساهمة الفعالة في تنفيذ القرارات.
- المشاركة تعمل على تنمية القيادات الإدارية وخلق الصف الثاني من القيادات وإشعارهم بأهميتهم.
- المشاركة تخلق جوا ملائما لتشجيع التغيير وتقبله في إطار المصلحة المشتركة للمرؤوسين والمنظمة.
- المشاركة تعمل على إقامة علاقات إنسانية جيدة بين المرؤوسين بعضهم ببعض وبينهم وبين الرؤساء.
- من خلال المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم لحل هذه المشاكل مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم.

عيوب المشاركة في صنع القرارات

قد تؤدي المشاركة في صنع القرارات الى بعض النتائج السلبية والتي لا يرجى حدوثها، منها ما يلي: (محمد، ٢٠١٣)

- تستنزف وقت المؤسسة؛ فبدلاً من أن ينفق فرد واحد ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة وكل ما يحتاجه اتخاذ قرار ما فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه والوقت هو أثمن ما تشتريه المؤسسة، والإدارة الناجحة تتجنب إضاعة المال.
- تشكل عائقاً في وجه اتخاذ القرار ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة وقد يفوت المقصود من القرار قبل الوصول إليه.
- قد تدفع بعض الناس إلى سلوكيات غير أخلاقية لاستمالة الجماعة والحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار ما.
- كثرة المناقشة والجدل النابعين من طبيعة الجماعة تقلل من فرص بروز المبدعين وذوي الأفكار التجديدية.

- تفتح المجال للمناورة داخل الجماعة والتمحور حول رأي أو أكثر أو حول شخص ما من الجماعة، وقد يكون الفوز للرأي الذي يتقن أصحابه المناورة والدفاع عن رأيهم بأية طريقة وليس للحل الأصح.
 - إن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياح المسؤولية وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس.
 - احتمال فهم الموظفين أن سبب المشاركة هو قلة خبرة المدير أو قلة كفاءته وضعف ثقته بنفسه.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها عند المشاركة في صنع القرار**

ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: (الفاق، ٢٠١٤)

- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية.
- العامل الاقتصادي: المشاركة في صنع القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في صنع القرارات.
- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

١-٣-١-٢ الأساليب الجماعية في صنع القرارات

تتعدد الأساليب الفنية في صنع القرارات الجماعية وسيتم توضيح أهم الطرق وأكثرها شيوعاً في هذا القسم. (ماهر، ٢٠١٤)

أولاً: أسلوب الجماعة الاسمية (Nominal Group Technique):

وقد أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجماعات الاسمية نظراً لأن الأفراد الذين يحضرون هذه لاجتماعات محددون سلفاً بالاسم ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على أحد الحلول، بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم.

ويتم هذا الأسلوب وفق الخطوات التالية: (حرز الله، ٢٠٠٧)

١. يجتمع الأعضاء على شكل جماعة، وقبل القيام بأي عملية نقاش يقوم كل عضو بكتابة أفكاره حول المشكلة بشكل مستقل.
 ٢. بعد المرحلة الأولى التي يمكن أن تسمى مرحلة السكون يقدم كل عضو للجماعة فكرة واحدة من الأفكار التي دونها بحيث يشمل ذلك كل الأعضاء على التوالي، مع ملاحظة ضرورة تسجيل جميع أفكار الأعضاء، ولا تتم أي عملية مناقشة حتى يتم عرض جميع الأفكار.
 ٣. تقوم أفراد الجماعة بمناقشة الأفكار بهدف توضيحها فقط.
 ٤. يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يحد من فرص التفاعل أو النقاش أثناء عملية صنع القرار إلا أن جميع أفراد الجماعة لا بد وأن ينشطوا في لقاء رسمي يجمعهم ويضمن لهم حرية التفكير المستقل. (الطويل، ٢٠٠١)
- ويتمتع أسلوب الجماعات الاسمية بعدد من المزايا، منها أن استخدام هذا الأسلوب يمكن من الحصول على اتفاق في عدة ساعات، كذلك فإنه يقلل فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين للحصول على موافقتهم على آرائهم.

ثانياً: أسلوب دلفي Delphi

أسلوب الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلاباً للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضائه غير موجودين وجهاً لوجه وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية كما هو واضح في التالي: (ماهر، ٢٠١٤)

١. تحديد المشكلة وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
٢. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي ، كلما كان هناك تنوع في الخبرات ان أفضل.
٣. يتم إرسال خطاب إلى أعضاء الاجتماع، كل في موقعه، طلباً لرأيهم في البدائل والحلول المختلفة للمشكلة المطروحة.
٤. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
٥. إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية، طالبين رد فعلهم بالنسبة لاختيار البديل الأفضل والمناسب لحل المشكلة.

٦. تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضاً الخطوة الخامسة، وربما أكثر من مرة، حسب الاحتياج.

٧. يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة التفصيل.

ثالثاً: أسلوب العصف الذهني

العصف الذهني أسلوب تعليمي وتربوي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة. ويعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات.

والنقاط التالية توضح المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني: (حرز الله، ٢٠٠٧)

- إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.
- إطلاق حرية التفكير: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.
- الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول والأفكار غير المألوفة.
- البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويلها وتوليد أفكار أخرى منها.

خطوات جلسة العصف الذهني:

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي: (ماهر، ٢٠١٤)

١. تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع): إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة.
٢. إعادة صياغة الموضوع: ليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.
٣. تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني: يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداع.
٤. العصف الذهني: يقوم قائد الجلسة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.
٥. تحديد أغرب فكرة: عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائد الجلسة أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعدا عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد الجلسة المشاركين على مساهماتهم المفيدة.
٦. جلسة التقييم: الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة، وعملية التقييم تحتاج نوعا من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.

رابعاً: أسلوب السلم النقال

يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معاً ليناقشا أفكارهما وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفرداً لإيجاد حل للمشكلة، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة وهكذا. وعند إتباع هذا الأسلوب فلا بد من إعطاء كل فرد وقتاً كافياً للتفكير في المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها قبل الانضمام إلى الجماعة، ثم إعطاء كل فرد وقتاً كافياً لعرض

وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كاف لمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع. (حرز الله، ٢٠٠٧)

١٢-٣-١-٢ جودة القرارات الإدارية

إن جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، وعادة يتم الحكم على جودة القرارات بناء على مدخلين: (الساعدي وزبار، ٢٠١٣)

• المدخل الأول لتقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه، وهو أكثر المداخل وضوحاً وقبولاً من الناحية العملية، فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار مقبولة اعتبر القرار صحيحاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقييم القرار، وقد تؤدي بعض القرارات إلى نتائج مرغوبة في فترة زمنية قصيرة، ولكن تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل.

• المدخل الثاني يضمن لتقييم القرارات تحديد أفضل قرار اتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صنع القرار، ويتميز هذا المدخل بأن يأخذ في الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الحال موضوع القرار، وما توفر من معلومات وموارد. والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتم الحصول على قرار أمثل هي:

١. تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.
٢. تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار.
٣. معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.

٤. تحديد نتائج كل بديل، والأهداف المرغوب في تحقيقها.

٥. الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

١٣-٣-١-٢ معوقات عملية صنع القرار

هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من قدرة الإداريين على صنع قرار رشيد ، وفيما يلي أهم تلك المعوقات: (محمد، ٢٠١٣)

١. قصور البيانات والمعلومات

تشكل البيانات والمعلومات والإحصاءات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها عند صنع القرارات، فمتخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات في تحديد الهدف أو المشكلة وفي تحليلها وفي الاختيار بين البدائل وفي التنفيذ والمتابعة والتقييم، فكلما كانت جودة البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة كلما شكل ذلك صعوبة في اتخاذ قرارات صحيحة. ويرجع عدم توفر البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها: (جرادات وآخرون، ٢٠٠٩)

- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات.
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق.
- أن يكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات

٢. التردد والخوف

يعتبر التردد من المعوقات التي تواجه صانعي القرارات وكثيراً ما يعرقل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويثير قلق من يهتمهم أمر هذه القرارات، ويقصد بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل، وأسباب ذلك ما يلي:

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف.
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالدائنية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

٣. الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار

لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة، وهناك تفاعل بين شخصية المدير – كظاهرة نفسية واجتماعية – وبين العمل الذي يؤديه وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري المتميز للمديرين واتخاذهم القرار، فهناك المدير الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل، والمدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد تعتبر من الجوانب التي تؤثر في القرار.

٤. ضعف الثقة المتبادلة

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها وإذا صدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة منها. (قاسم، ٢٠١١)

٥. وقت القرار

كثيراً ما تفرض ضغوط على صانع القرار لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف المرجو منه. (العمرى، ٢٠١٤)

٦. بيئة القرار

حتى يكون القرار رشيداً فإنه يجب أن يكون متسقاً ومحققاً لأهداف نوعين من البيئات وهما البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وتشمل الاتصالات والعلاقات الإنسانية ومن ثم نرى أنه من الضروري ألا يتم صنع القرار بمعزل من القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقاً له. (العمرى، ٢٠١٤)

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

- المقدمة
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعليق على الدراسات السابقة
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

٢-٢ الدراسات السابقة

١-٢-٢ المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة والتي تتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية وعملية صنع القرارات من الناحية النظرية والميدانية بشكل مباشر أو غير مباشر. حيث تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم استعراضها مقسمة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية مرتبة زمنياً وذلك على النحو التالي:

٢-٢-٢ الدراسات العربية

١. دراسة علاء جابر (٢٠١٥)، بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي

للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتمييز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي تعزى إلى متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية العليا في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني وهي (وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام) والبالغ (١٧٣) موظفاً للعام ٢٠١٣/٢٠١٤، موزعين على الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددها (٣١) وزارة ومؤسسة، حيث تم توزيع (١٧٣) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (١٢٧) استبانة. وقد استخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعان ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:

- واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتمييز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (٣.٢٥٢) ووزن نسبي (٦٥.٠٣٩)، وهو بدرجة (متوسطة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتمييز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي و العمر.

٢. دراسة د. ريب الله محمد (٢٠١٣)، بعنوان: " واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، و معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (٣٢٠) عضو هيئة التدريس، منهم (١٣٠) من جامعة الجزائر، و(٦٩) من جامعة وهران، و (١٢١) من جامعة قسنطينة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وبنسبة (٢١%) من المجتمع الأصلي البالغ (١٤٧٦) عضواً، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، واستخدمت الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى إن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني وبنسبة (٨٠%) كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

٣. دراسة الساعدي وزبار (٢٠١٢)، بعنوان: " جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية ".

هدفت الدراسة الكشف عن جودة المعلومات وتشخيص مدى معياريتها وملاءمتها لمتخذ القرار، وانعكاساتها على القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المصارف والتي مثلت مجتمع الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في عينة من المصارف العراقية قوامها (٤٠) شخص، ولم تذكر آلية اختيار العينة، وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وقد استعانت الدراسة بأدوات الإحصاء اللامعلمية كمعامل الانحدار البسيط والمتعدد والوسيط والتحليل العاملي، وبمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS كأدوات تحليل ومعالجة إحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة من بينها :

- إن القرارات الإستراتيجية تعتمد على دقة المعلومات وكفاءتها.
- إن هناك علاقة موجبة بين أبعاد جودة المعلومات (الدقة والمنفعة والفاعلية والتنبؤ والكفاءة) من جهة، والقرارات الإستراتيجية من جهة ثانية.

٤. دراسة نداء النجار (٢٠١٢)، بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة : دراسة حالة الجامعة الإسلامية ".
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية من خلال محاور الدراسة الأساسية والتمثلية (في وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية، المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل للاقتصاد المعرفي، جودة الخدمات المقدمة، الإبداع والتطوير)، كما هدفت التعرف على المهارات التي ينبغي توافرها في المورد البشري لضمان نجاحه في عصر المعلومات، واستجلاء الغموض تجاه موضوع صناعة المعلومات. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، التي طبقت على عينة عشوائية طبقية من الموظفين الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (٨٥٣) موظف، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم استرداد (٢٦٨) استبانة، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة الأساسية وصناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية، بالإضافة لتمتع الجامعة بمستوى جيد في مجال الصناعة المعلوماتية من حيث استخدامها لبرامج محوسبة تخدم مختلف الأقسام والدوائر، وسهولة الوصول لقواعد البيانات الإلكترونية التي توفرها المكتبة المركزية وتناسب أعدادها مع أعداد المستفيدين لها، كما أظهرت النتائج أن الخدمات المتنوعة التي تقدمها الجامعة الإسلامية تتمتع بجودة لها تأثير على مستوى صناعة المعلومات فيها، بالإضافة إلى اهتمامها بالتوظيف الأمثل لتقنية المعلومات، ومواكبتها للتغيرات المتلاحقة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها بما يخدم النظام الإداري والأكاديمي فيها.

٥. دراسة محمد نعيم (٢٠١٢)، بعنوان: " واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية بالوزارة وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
وستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بوزارة

التربية والتعليم العالي الفلسطينية من أصحاب المسميات الوظيفية (رئيس قسم، مدير دائرة، نائب مدير عام، مدير عام) والبالغ عددهم (١٢٧) موظفا للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيري (النوع المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (الإدارة العليا والإدارة الدنيا)، ولقد كانت الفروق لصالح موظفي الإدارة العليا.

٦. دراسة الصرايرة والغريب (٢٠١٠)، بعنوان: " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، والتعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية. وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة تعرف مدى تأثير ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. ونهدت الدراسة المنهج الوصفي ولم تنطرق إلى توضيح تفاصيل حول العينة أو آلية اختيارها وآلية معالجة البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).

٧. دراسة عبد القادر شلالي (٢٠٠٩)، بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة "POVAL/spa" وحدة المضخات بالرواقية".

تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهمية، كلما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال موارد البشرية. وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إنجاز القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي وحدة

المضخات بالبرواقية، في عملية صنع القرار لمؤسسة (POVAL\spa) بصفة خاصة، على اعتبار أن هذه المؤسسة تشكل حقل الدراسة التطبيقية في هذه الدراسة.

ونهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد مثل المجتمع الإحصائي كل الأفراد الذين يساهمون بشكل مباشر في إعداد و تنفيذ القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية، وعلى اعتبار أن التخطيط يحتاج إلى مستوى دراسي متخصص، و تأهيل فني عالي بحكم علاقته بتحديد مصير المؤسسة في المستقبل، فهذا الشرط لا يتوفر إلا في المستويات الإدارية العليا و الوسطى، و عليه فإن المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة يتكون من فئة الإداريين والفنيين المتواجدين في وحدة المضخات بالبرواقية و يبلغ عددهم ١١٨ فرداً، يمثل الإداريون نسبة ٣٪، بينما يمثل الفنيون نسبة ٧٠٪ من هذا المجتمع الإحصائي، و ذلك راجع للطبيعة الصناعية للمؤسسة.

وقد أثبتت الدراسة الميدانية أن إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليتي التخطيط و التنفيذ للقرارات الاستراتيجية، يؤدي إلى تحقيق الفعالية للأهداف الإستراتيجية التي تسطرها الإدارة العليا لمؤسسة POVAL\spa، وخاصة تلك الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.

٨. دراسة جرادات والعجلوني والمشاقبة (٢٠٠٩)، بعنوان: "دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صنع القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في جودة عملية صنع القرار الإداري في بنك الإسكان للتجارة والتمويل وأيضا من أجل اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

ويتكون مجتمع الدراسة من مديري الهيئات الإدارية المشرفة على مصرف الإسكان للتجارة والتمويل ومن جميع المستويات الإدارية (التشغيلية والوسطى والعليا)، واشتملت على ثلاثة مواقع إدارية كبيرة للمصرف تركزت في عمان، واشتملت عينة الدراسة على (٢١٠) مدير من المستويات الإدارية الثلاثة التي تشكل مجتمع الدراسة، و نهجت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أبرز النتائج التي تم الوصول إليها التأكيد على الارتباط الوثيق بين نظم المعلومات الإدارية وعملية جودة صنع القرارات الإدارية والأثر الكبير لنظم المعلومات الإدارية في جودة صنع القرار الإداري.

٩. دراسة سامية ونادية خرخاش (٢٠٠٨)، بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية".

هدفت الدراسة إلى :

- عرض وتقديم الإطار النظري والفكري لمفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما تناوله بعض المفكرون الاقتصاديون.
- الوقوف على واقع القرارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.
- محاولة إبراز الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد.
- وقد نهجت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الإستبانة كألية لجمع البيانات بالإضافة لمراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- وقد خلصت الدراسة بجملة من النتائج كان أهمها:
- حتى تتمكن المؤسسة من صنع قرارات ذات فعالية عليها أن تستعين بإدارة الموارد البشرية.
- ضرورة اعتبار الموارد البشرية شريك فاعل ورئيسي خلال كل مراحل عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية.

١٠. دراسة خالد الحياصات (٢٠٠٦)، بعنوان: "معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين)، وعلاقتها بالأداء المؤسسي. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٤ مؤسسات صحفية انطبقت عليها المعايير التي حددها الباحث ولم تذكر الدراسة آلية اختيار العينة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة التوصل إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات الصحفية وأدائها المؤسسي، ووجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي.

١١. دراسة محمد عادل مبروك (٢٠٠٦)، بعنوان: "تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها استثمار في رأس المال البشري، وأن تلك الممارسات تتأثر بطبيعة التغييرات في الإدارات الأخرى حيث يرى الباحث أن الفشل في بعض المنظمات عند مواكبة التطور التكنولوجي يرجع في

الأساس إلى سوء إدارة العنصر البشري وليس لأسباب فنية، ومن هنا ينبغي إدراك أن رأس المال البشري يصبح ذا قيمة اقتصادية عندما ينخرط العمال في العمل.

اعتمد الباحث في دراسته على أدلة وظواهر تشير إلى قصور في أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب، وتقييم الأداء، والأجور، وأن مرجع هذا القصور هو غياب الفلسفة لدى الإدارة العليا والمتعلقة ببناء رأس مال بشري، حيث قام الباحث باستقصاء آراء الإدارة العليا والمرؤوسين حول تلك الظواهر، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي ولم تحدد عينة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية لا تمثل تنظيمياً نفس موقع الإدارات الرئيسية الأخرى في الشركات.
- يعتبر مدراء الإدارة العليا أن التغييرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تتواءم مع ما يحدث من تطورات على مستوى ممارسات الإدارات الأخرى.
- يميل مدراء الإدارة العليا إلى عدم قيام إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تدريب الرؤساء على كيفية استيفاء نماذج تقييم الأداء.

١٢. دراسة نادر أبو شيخة (٢٠٠٦)، بعنوان: "إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين لوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، كذلك معرفة العلاقة بين وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية وبعض الخصائص الوظيفية والشخصية للعاملين، وكذلك تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العاملين بالمصارف التجارية الأردنية بمحافظة عمان وأهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التعرف على حقيقة إدراك العاملين للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية.

وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها ٢٠٠ موظف وموظفة موزعين على ثلاثة عشر بنكاً تجارياً أردني، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل بياناتها. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أفراد العينة يدركون أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية بدء من الحصول على الموارد البشرية ومروراً بتقييم الأداء والتعويض والتدريب والتطوير وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظيفة والمؤهل العملي ومدة الخدمة الكلية في المصرف والجنس وعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية.

- أن العاملين من ذوي الدراسات العليا لا يعون تماما أهداف إدارة الموارد البشرية وإن كانوا يرون أن أهم وظائفها هي وضع نظم للاختيار والتعيين والحوافز وإعداد خطط التدريب بهدف تحسين كفاءة العاملين.

١٣. دراسة فاطمة الربايعة (٢٠٠٦)، بعنوان: " دور سياسيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة سياسيات إدارة الموارد البشرية (سياسة التخطيط، وسياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التمكين، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة سياسيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية ودراسة مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات العامة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من مختلف الكليات ومختلف الرتب الأكاديمية والبالغ عددهم (٩٥٥) وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٤٢٥) مفردة شكلت ما نسبته (٤٥%) من مجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إنه بالرغم من وجود اهتمام متزايد في المنظمات العامة حديثا بسياسة تخطيط الموارد البشرية وتحديدًا بالمنظور الاستراتيجي، وسياسات الاستقطاب والاختيار وسياسات لتقييم الأداء وسياسة التدريب، إلا أنها لا زالت تفتقر إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة فيها.
- سياسة التخطيط للموارد البشرية جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأكبر تأثيرا في معادلة الانحدار للتنبؤ بالميزة التنافسية وتفسيرها للتباين فيه.

١٤. دراسة فيحان العتيبي (٢٠٠٤)، بعنوان: " دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات، والتعرف على الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية، والتعرف على مدى فعالية هذه المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الإستبانة على

(١٠٨) فرد، منهم (٥٥) ضابطا و (٥٣) موظف مدني من العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، أي بواقع (٤٦.٩%) من المجتمع البالغ عدده (٢٣٠) فردا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- إن من أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي: الأنظمة واللوائح والقوانين والدراسات والأبحاث والخطط والمخططات التنفيذية والتقارير الرسمية والكتب المرجعية.
- إن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات من حيث تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، واتخاذ قرارات رشيدة، وتنفيذها بطريقة صحيحة.

١٥. دراسة إسماعيل مناصرية (٢٠٠٤)، بعنوان: "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات، ومتطلباتها من المعلومات ومختلف أنواع نظم المعلومات الإدارية، وتحديد أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو ما يتناسب تماما وطبيعة الدراسة، كما وتم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الفصل الرابع وذلك بدراسة شركة الألمنيوم (ALGAL)، ولم تذكر أية تفاصيل عن عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها:

- القرارات المتخذة في الشركة الجزائرية للألمنيوم هي قرارات ذات فعالية عالية نسبيا، إذ تتمتع بجودة عالية فأغلبها تحقق الأهداف المرجوة منها، كما أن أغلبية متخذيها يحرصون على توافر جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرارات بشأنها.
- أما في مجال قبول القرار من طرف المرؤوسين فإن الشركة تتبع الأسلوب الديمقراطي في التسيير، إذ أن أغلبية المسيرين يحددون لمرؤوسيهم آلية تنفيذ القرارات الموكلة إليهم، ويقومون باستشارتهم قبل اتخاذ القرارات، خاصة منها القرارات الإستراتيجية وغير الهيكلية.
- أثر نظام المعلومات الإدارية الذي تم اعتماده بشكل إيجابي على تنظيم العمل بالشركة من خلال تنويع اختصاصات الموظفين، وتحويل الفائض منهم إلى مواقع أخرى من الشركة كانت تعاني نقصا في الموارد البشرية.

٣-٢-٢ الدراسات الأجنبية

١. دراسة Ana Veloso (٢٠١٠)، بعنوان: " إدراك العاملين لوظيفة إدارة الموارد البشرية"

"The workers perception about human resource management function"

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في التعريف بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين حيث تحلل إدراك العاملين لوظائف إدارة الموارد البشرية في ست حالات دراسية على شركات برتغالية صغيرة ومتوسطة، كما تناقش الدراسة عوامل معينة تلعب دورا هاما لدى العاملين فيما يتعلق بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية. وأيضا تركز الدراسة على كيفية إدراك العاملين وخاصة المدراء لوظائف الموارد البشرية وذلك لتحديد العوامل المؤثرة في تباين هذا الإدراك بين مجموعة العاملين. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك إدراك واضح لدى العاملين لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها كوظيفة إدارية وقدرتها على التدخل من خلال موقعها على الهيكل التنظيمي.
- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية مهمة وعلى مدراء الموارد البشرية أن يولوا مزيدا من الاهتمام ليوصلوا للعاملين أن هذه الوظيفة تتطلب التخصص والمعرفة والتقنية.

٢. دراسة Anil Kumar Singh (٢٠١٠)، بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

وثقافة المنظمة على الفعالية الإدارية في مؤسسات القطاع العام في الهند"

"Impact of the HRM Practices and Organization Culture on Managerial Effectiveness in Public Sector Organizations in India".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، الاستقطاب، الاختبار، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، تخطيط المسار الوظيفي، الحوافز) وأثر ثقافة المنظمة على تطبيق تلك الممارسات في مؤسسات القطاع العام في الهند. وقد تكونت عينة الدراسة من عينة مكونة من ١١٩ مبحوث يعملون في منطمتين تابعتين للقطاع العام ولم تذكر تفاصيل أكثر حول العينة أو أية تفاصيل حول منهجية الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية تعتبر عوامل قوية للتنبؤ بالفعالية الإدارية في منظمات القطاع العام التي شملها الاستقصاء.

- ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل نمط التفاعلات بين المدراء والموظفين.
- التدريب والتطوير، تحقيق الذات، تخطيط المسار الوظيفي، الدعم الاجتماعي والاقتصادي تعتبر متطلبات أساسية للفعالية الإدارية في مؤسسات القطاع العام.

٣. دراسة Subhash Kundu & Divya Malhan (٢٠٠٩)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين - دراسة على الشركات الهندية والشركات متعددة الجنسيات".

"HRM Practices in Insurance Companies : A study of Indian and Multinational Companies".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في شركات التأمين العاملة في الهند، وذلك من خلال تقييم الممارسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات. وتقييم الاختلاف في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الذكور والإناث في شركات التأمين. ونهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٤٠٠) مبحوث في أربع شركات تأمين؛ اثنتان فروع متعددة الجنسيات، واثنتان فروع هندية، ما نسبته ٥٤.٥% من الاستبانات المستردة كانت مناسبة للتحليل، و ١٢٣ استبانة تضمنت ٢٦ مبحوثة من الإناث من شركات هندية و ١٩٥ استبانة تضمنت ١٥ مبحوثة من الإناث من الشركات متعددة الجنسيات، وجميع المبحوثين كانوا من أصل هندي.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- كل من الشركات متعددة الجنسيات والشركات الهندية لديها تحسينات مهمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بتقييم الأداء، التدريب والمنافع الحالية، تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب، على الرغم من أن الشركات الهندية تركز بشكل أفضل على هذه الجوانب.
- الشركات الهندية أقوى في تقييم الأداء من الشركات متعددة الجنسيات ولكن كلا النوعين من الشركات تتماثل في الممارسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين.

٤. دراسة Cheng Chi Keung (٢٠٠٨)، بعنوان: "تأثير المشاركة في صنع القرار على تطوير وتحسين المعلمين وظيفياً"

" The effect of shared Decision-Making on the Improvement in Teacher's Job Development"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في صنع القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في مدينة هونج كونج على (٢٠) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (٣٣٥) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنه يفضل المعلمون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي، ومجال المناهج الدراسية، ومجال الإدارة، وأن إشراك المعلمين في صنع القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي، والالتزام، وإدراك عبء العمل.

٥. دراسة Gillian Maxwell & Lois Farquharson (٢٠٠٨)، بعنوان: " إدراك مدراء الفئات العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية"

"Senior Managers, Perceptions of the Practice of Human Resource Management".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء وجهات نظر وإدراك مدراء الإدارة العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة قصدية مكونة من ٦ شركات تعتبر الأفضل من بين ١٠٠ شركة لأصحاب العمل في المملكة المتحدة، حيث تم جمع البيانات المطلوبة للدراسة باستخدام أسلوب المقابلات شبه المهيكلة مع مدراء الإدارة العليا ومدراء إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين، وقد نهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مدراء الإدارة العليا يدركون بشكل عام دعم المدراء التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية، كما يدركون مدى مساهمة ذلك في فعالية المؤسسة عندما يتركز هذا الدعم في حاجات العمل.
- إن عمليات التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية ساعدت على تقليص الفجوة المحتملة بين الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتطبيق العملي لممارساتها.
- القيادة وتقييم الأداء من أهم أولويات سياسة الموارد البشرية الحالية.

٦. دراسة Karin Sanders & Others (٢٠٠٦)، بعنوان: " الفجوة بين النظرية والتطبيق – دراسة حالة على المختصين في مجال الموارد البشرية، معتقداتهم والممارسة الفعالة للموارد البشرية".

"The gap between research and practice : A replication study on the HR professionals, beliefs and effective human resource practices".

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الذي طرح على المختصين في مجال الموارد البشرية حول مدى تأييدهم لنتائج البحوث المختلفة حول إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت ردود ٩٥٩ مشارك أمريكي على هذا التساؤل إلى أن هناك تناقضاً كبيراً بين نتائج البحوث ومعتقدات الممارسين عملياً حول الممارسات الفعالة للموارد البشرية، وهدفت هذه الدراسة إلى تطبيق هذا التساؤل على ٦٢٦ مختص موارد بشرية هولندي، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود تشابه ملحوظ بالدراسة الأمريكية حيث تبين وجود تناقض كبير بين نتائج البحوث النظرية و التطبيق العملي حسب معتقدات الممارسين لإدارة الموارد البشرية وذلك في مجالات محددة خاصة في الاستقطاب والاختيار.
- أن أصحاب المؤهلات العالية والمتابعين لمنشورات إدارة الموارد البشرية بشكل دائم أكثر توافقاً مع نتائج البحوث النظرية، وكذلك عندما تكون لهم اتجاهات إيجابية نحو إمكانية تطبيق البحوث الأكاديمية.

٧. دراسة **Rui Zhang and others (٢٠٠٥)**، بعنوان: " دراسة حول إدراك إدارة الموارد البشرية في الصين".

"A study on the Perceptions of Human Resource Management in china"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك أهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية في الصين، كما تهدف إلى فهم العلاقة بين الموظفين والشركات وأهميتها لمستقبل الصناعة في الصين، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة ممثلة من ٦٤ مدير موارد بشرية ومدير تنفيذي من ٣٢ شركة اختيرت بطريقة عشوائية ونهجت الدراسة المنهج الوصفي. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- كلا النوعين من المدراء (مدراء إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين) يعتبرون إدارة الموارد البشرية مهمة وأساسية للأنشطة اليومية وإنها تقود إلى نجاح الشركة.
- يختلف مدراء إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين إلى حد ما في إدراكهم لفاعلية إدارة الموارد البشرية.
- أن إدارة الموارد البشرية لم تنضج وتترك بالشكل الصحيح في مختلف المستويات في القطاع الخاص.

٨. دراسة Pan Yatrakis (٢٠٠٣)، بعنوان: "العلاقة بين استخدام الإنترنت وصنع القرار: دراسة حالة مدراء تكنولوجيا المعلومات في الصين"

"The Relationship between Internet Usage And Decision-making: The case of Information technology Managers in china"

قام الباحث بدراسة العلاقة بين استخدام الإنترنت وصنع القرارات لدى متخذي القرارات في جمهورية الصين الشعبية. وتم دراسة العلاقة بين استخدام الإنترنت وفعالية صنع القرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك بأخذ عينة تتكون من ١٢٣ مدير من مديري ثماني شركات لتكنولوجيا المعلومات المتعددة الجنسيات في الصين وتم اختيار الشركات والمدراء بصورة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن شبكة الإنترنت فعالة جدا في تسهيل صنع القرارات الإدارية ورفع الأداء، وأن الإنترنت يؤدي إلى زيادة فعالية صنع القرارات الإدارية التي تشكل عاملا رئيسيا في القدرة التنافسية للمنظمات.

٩. دراسة Teresa M Harrison (٢٠٠٢)، بعنوان: " وسائل الاتصال والمشاركة في صنع القرار"

"Communication Means And Participative Decision- Making"

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في المشاركة بصنع القرارات وتحسين الأداء، ولقد نهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع ٢٦٤ استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا، وتم اختيار العينة بصورة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية صنع القرارات، وأن المنظمات لا تزال تستخدم الوسائل الشفوية وغير اللفظية كوسائل اتصال، وتوصلت أيضا إلى أن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد بشكل كبير على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

١٠. دراسة Yiannis Spanos (٢٠٠٢)، بعنوان: "العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على صنع القرار"

"The relationship between information and communication technologies and its affect on decision-making"

قام الباحث بدراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على صنع القرار، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودراسة

تأثيرها على صنع القرارات في الشركات اليونانية الكبرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم توزيع استبانة الدراسة على ٥٠ من متخذي القرارات في الشركات اليونانية ولم تذكر آلية اختيار العينة.

وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة اعتراف الشركات بالحاجة إلى الموظفين ذوي المهارات المتعددة في استغلال تكنولوجيا المعلومات، ودورهم في صنع قرارات فعالة وصحيحة تحسن من أداء الشركة.

٢-٢-٤ التعليق على الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحثة في إثراء دراستها، بالإضافة إلى ما ورد بها من معلومات أعانت الباحثة في إعداد الإطار النظري للدراسة، وفي تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها، وساعدتها في تصميم أداة الدراسة. ومن خلال قراءة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الموارد البشرية يمكن إبراز الملاحظات التالية:

١. اقتصر بعض هذه الدراسات على دراسة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، كالتدريب، والاختبار، والترقية، والتوظيف، وغيرها، ومدى إدراك الإدارة العليا والعاملين لهذه الأنشطة، كما جاء في دراسة النجار ودراسة أبو شيخة ودراسة Veloso ودراسة Kundu & Malhan ودراسة Maxwell & Farquharson ودراسة Zhang & others.
٢. أغلبية الدراسات استهدفت بيان أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء أو الفعالية أو الكفاءة للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، كما جاء في دراسة نعيم ودراسة الصرايرة والغريب ودراسة الحياصات ودراسة الرباعية ودراسة Singh ودراسة Sanders & others.
٣. واهتمت دراسات أخرى بواقع إدارة الموارد البشرية كما في دراسة جابر ودراسة نعيم ودراسة مبروك.
٤. أما فيما يتعلق بدراسة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الإداري فلم تتطرق له سوى دراستين هما دراسة شلال ودراسة خرخاش.

٥. واتفقت الدراسات السابقة بما فيها الدراسة الحالية على المبدأ العام ألا وهو أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وخلق المناخ الملائم للإبداع التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز، وضرورة المزج بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة، والعمل على تدريب وتطوير كوادرها البشرية. إلا أنها تباينت في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق ذلك ويأتي هذا الاختلاف وفقاً للزاوية التي يراها الباحث والتي من خلالها يمكن إبراز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمات من أجل مواكبة المستجدات الحديثة.

وبعد قراءة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع صنع القرارات الإدارية يمكن إبراز الملاحظات التالية:

١. إن بعض هذه الدراسات قد ركزت على عملية صنع القرارات الإدارية مع الإشارة إلى أهمية المعلومات ونظمها في هذه العملية، ويظهر ذلك في دراسة الساعدي وزبار ودراسة جرادات والعجلوني والمشاقبة ودراسة العتيبي ودراسة مناصرية ودراسة Spanos.

٢. فيما ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين وسائل الاتصال والانترنت والتكنولوجيا من جهة وعملية صنع القرار من جهة أخرى كما في دراسة Harrison ودراسة Yatrakis ودراسة Spanos.

٣. واهتمت دراسات أخرى بتوضيح واقع المشاركة في صنع القرار وتأثيره على تطور وتحسين القرارات والأداء كما في دراسة محمد ودراسة Chi Keung.

٤. ندرة الدراسات العربية التي تربط بين إدارة الموارد البشرية وصنع القرارات الإدارية على حد علم الباحثة، حيث لم تنطرق للربط بينهما سوى دراستين هما دراسة شلال ودراسة خرخاش وطبقت الدراستين على المؤسسة الاقتصادية، وعلى حد علم الباحثة أيضاً لم تطبق أي دراسة عربية على الجامعات، من هنا لاحظت الباحثة أهمية هذا الموضوع الذي تم اختياره كموضوع دراسة وبحث على مستوى الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

● لقد لاحظت الباحثة ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، أن معظمها نهجت المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي اعتمده الباحثة في هذه الدراسة، فيما نهجت دراسات سابقة أخرى المنهج الوصفي كما في دراسة محمد ودراسة الصرايرة

والغريب ودراسة مبروك ودراسة Veloso ودراسة Keung ودراسة Zhang&others، فيما لم يذكر Singh منهج دراسته.

- كما تنوعت طريقة تحديد مجتمع الدراسة حيث اعتمدت في معظم الدراسات المذكورة على طريقة العينة في جمع البيانات من المجتمع الأصلي، في حين يوجد عدد قليل من تلك الدراسات اعتمد أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة كما في دراسة نعيم ودراسة شلال، بينما لم تطرق بعض الدراسات إلى ذكر أية تفاصيل حول العينة كما في دراسة الصرايرة والغريب ودراسة خرخاش ودراسة مبروك ودراسة مناصرية.

٥-٢-٢ ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١. تتميز بتناولها موضوع دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية، وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة عربياً والأولى في فلسطين التي تناولت هذا الموضوع.
٢. تتميز في اختيارها لمجتمع الدراسة الممثل بجامعات جنوب الضفة الغربية، وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة العربية والمحلية الأولى التي طبقت هذا الموضوع على الجامعات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ جمع البيانات والمعلومات
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
- ❖ معالجة وتحليل البيانات

١-٣ مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً حول طريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، والإجراءات التي اتبعت لجمع البيانات والمعلومات، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

٢-٣ منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة موضوع الدراسة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع ومن ثم تحليل البيانات والنتائج، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات واستخدمته بعض الدراسات السابقة الشبيهة. (شلالى، ٢٠٠٩) (خرخاش، ٢٠٠٨)

واعتمدت الباحثة في دراستها على الطريقة المختلطة (Mixed Method) بحيث اعتمدت على الطرائق الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها. فكانت الطرائق النوعية عبارة عن مقابلات شبه مهيكلة مع مدراء دوائر الموارد البشرية ومقابلات غير مهيكلة مع بعض المدراء المباشرين (line managers) في الجامعات محل الدراسة. والطرائق الكمية كانت عبارة عن الإستبيان الذي استخدم مع صانعي القرارات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية في هذه الجامعات.

٣-٣ جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر أولية وثانوية:

١. المصادر الثانوية واشتملت على الأدب النظري والدراسات السابقة في إدارة الموارد البشرية وعملية صنع القرار الإداري. حيث قامت الباحثة بزيارة مكتبات بعض الجامعات، وكذلك الإطلاع على عدد من الدوريات والمقالات العلمية المحكمة ورسائل الدكتوراه والماجستير. بالإضافة إلى الحصول على بعض المصادر الثانوية من دائرة الإحصاء الفلسطيني ومن وزارة التربية والتعليم العالي ومن المواقع الإلكترونية للجامعات المبحوثة.

٢. المصادر الأولية وتكونت من:

- مقابلات غير مهيكلة (Un- Structured Interviews).
- مقابلات شبه مهيكلة (Semi-Structured Interviews).
- الإستبانة (Survey Questionnaire).

٤-٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية وصانعي القرار في مختلف المستويات الإدارية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية، وقد تم إضافة صانعي القرار لمجتمع الدراسة لأهمية آراءهم حول موضوع الدراسة، وتم حصر الجامعات بناء على كتاب فلسطين الإحصائي السنوي ٢٠١٤، في أربع جامعات في جنوب الضفة الغربية: (جامعة الخليل، وجامعة بيت لحم، وجامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة القدس)، مرتبة حسب أقدمية سنة التأسيس لكل منها، (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠١٤). والجدول رقم (٣-١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة على الجامعات الفلسطينية المبحوثة.

جدول رقم (٣-١) توزيع مجتمع الدراسة على الجامعات الفلسطينية المبحوثة

المجموع	رئيس دائرة أكاديمية	مدير دائرة إدارية	عميد كلية	نائب رئيس الجامعة	رئيس الجامعة	
٤٣	٢٠	٧	١٣	٢	١	جامعة الخليل
٢٦	٩	٦	٥	٥	١	جامعة بيت لحم
٣٧	١٣	١٢	٧	٤	١	جامعة البوليتكنك
٨٥	٤٥	٢٣	١٢	٤	١	جامعة القدس
١٩١						المجموع الإجمالي

٥-٣ أداة الدراسة

١-٥-٣ بناء أداة الدراسة

١-١-٥-٣ الطريقة النوعية (المقابلات غير المهيكلة)

بعد جمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية حول موضوع إدارة الموارد البشرية وموضوع صنع القرار الإداري والانتها من بناء الإطار النظري، تم إجراء ثلاثة مقابلات غير مهيكلة مع بعض المدراء المباشرين (line managers) في بعض الجامعات محل الدراسة، وتم اختيارهم بناء على خبرتهم وتخصصهم في مجال إدارة الموارد البشرية ولشغلهم الحالي أو السابق لمناصب إدارية، أي أن العينة كانت عينة قصدية، وذلك لفتح آفاق تفكير الباحثة وترتيب أفكارها من أجل القدرة على تصميم نموذج المقابلات شبه منتظمة ووضع عدد من المحاور والأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وهؤلاء المدراء هم:

- الدكتور محمد الجعبري، عميد سابق لكلية العلوم الإدارية في جامعة الخليل.
- الدكتور مروان جلعود، عميد كلية العلوم الإدارية في جامعة البوليتكنك.

- الدكتور مراد أبو اصبيح، عميد الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة البوليتكنك.

٣-١-٥-٢ الطريقة النوعية (المقابلات شبه المهيكلة)

بعد جمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية حول موضوع إدارة الموارد البشرية وموضوع صنع القرار الإداري والانتهاج من بناء الإطار النظري، وبعد عمل ثلاثة مقابلات غير مهيكلة، تم تصميم نموذج أولي لمقابلات شبه مهيكلة، وذلك بهدف التعرف على وجهة نظر مدراء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية كل في جامعتهم، ولأخذ ملاحظاتهم وآراءهم حول الموضوع عند تصميم أداة الدراسة التالية وهي الإستبانة. ويبين الملحق رقم (١) نموذج المقابلة، الذي تكون من خمسة محاور رئيسية صيغت على النحو التالي:

- إدارة الموارد البشرية في الجامعة
- عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعة
- مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة
- المعوقات
- الاقتراحات

٣-١-٥-٣ الطريقة الكمية (الإستبانة)

بعد الانتهاء من تحليل نتائج المقابلات شبه المنتظمة، تم تصميم إستبانة وتطويرها لاستكمال جمع البيانات والمعلومات من كافة أفراد المجتمع وذلك للحصول على تفاصيل أكثر دقة حول موضوع الدراسة، ويبين الملحق رقم (٣) الإستبانة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: رسالة موجهة إلى المبحوثين لتعريفهم بهدف الدراسة ودورهم في إثرائها. وطلب كتابة أسمائهم وبريدهم الإلكتروني في حال الرغبة في الحصول على نتائج الدراسة.

الجزء الثاني: معلومات عامة حول المبحوثين وتضمنت المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجامعة، العمر، التخصص الجامعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة)

الجزء الثالث: محاور الإستبانة وتضمنت ثلاثة محاور:

١. المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة، وتكون هذا المحور من (١٩) فقرة.
٢. جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعة، وتكون هذا المحور من (١٠) فقرات.
٣. عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعة، وتكون هذا المحور من (٢١) فقرة.

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي كمقياس للفقرات، وتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة "موافق بشدة" إلى الإجابة "معارض بشدة"، وأعطيت إجابة "موافق بشدة" خمس درجات، وإجابة "موافق" أربع درجات، وإجابة "محايد" ثلاث درجات، وإجابة "معارض" درجتان، وإجابة "معارض بشدة" درجة واحدة. وكلما زادت الدرجة زاد مستوى تحقق الفقرات وبالتالي زاد مستوى رضا المبحوثين عن الفقرات.

وقد تم توزيع الاستبانة على الجامعات الأربعة المبحوثة كالتالي:

١. تم توزيع ٢٦ استبانة في جامعة بيت لحم واسترداد ٢٣ استبانة منها، وبنسبة استرداد ٨٨%.
٢. تم توزيع ٤٣ استبانة في جامعة الخليل واسترداد ٣٥ استبانة منها، وبنسبة استرداد ٨١%.
٣. تم توزيع ٨٥ استبانة في جامعة القدس واسترداد ٧١ استبانة منها، وبنسبة استرداد ٨٣%.
٤. تم توزيع ٣٧ استبانة في جامعة بوليتكنك فلسطين واسترداد ٣٤ استبانة منها، وبنسبة استرداد ٩١%.

٣-٥-٢ صدق أداة الدراسة وثباتها

٣-٥-٢-١ الطريقة النوعية (المقابلات شبه المهيكلة)

للتحقق من صدق أداة الدراسة النوعية (المقابلات شبه المهيكلة) وثباتها قامت الباحثة بعرض نموذج المقابلة على عدد من المحكمين المختصين، أنظر ملحق رقم (٥)، كما قامت الباحثة باستخدام إستراتيجية التأمل (reflexivity) لتقليل تأثير الميول الشخصي المحتمل على الدراسة، وهي تعرف بأنها البحث الذاتي للباحثة عن مواطن انحيازها المحتملة ومحاولتها السيطرة عليها وتحديد الوسائل التي تمكنها من ذلك. (حجر، ٢٠٠٣)

٣-٥-٢-٢ الطريقة الكمية (الإستبانة)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وقامت الباحثة بتعديل الإستبانة اعتماداً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم. أنظر ملحق رقم (٤) طلب تحكيم الإستبانة، وملحق رقم (٥) قائمة بأسماء المحكمين.

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبنى على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور بعد حذف الفقرات غير المناسبة، والجدول التالي يوضح مدى قيم معاملات الاستخراج لكل محور حيث يتضح ارتفاع جميع هذه القيم تقريبا عن ٠.٥ مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول رقم (٢-٣) يوضح نتائج التحليل العائلي.

جدول رقم (٢-٣): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج

معاملات الاستخراج (القيمة العظمى-القيمة الصغرى)	المجال
٠.٨٤-٠.٥١	المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة
٠.٨٦-٠.٦٢	جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعة
٠.٨٤-٠.٥٣	إدارة الموارد البشرية في الجامعة
٠.٨٧-٠.٤٤	عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعة
٠.٨٧-٠.٥٧	الدرجة الكلية

ولقياس ثبات أداة الدراسة "الإستبانة" تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمحاور والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة ودرجت النتائج على النحو التالي في الجدول رقم (٣-٣) :

جدول رقم (٣-٣): معاملات الثبات

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
٠.٩٧	١٩	المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة
٠.٩٤	١٠	جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعة
٠.٩٧	٢٩	إدارة الموارد البشرية في الجامعة

عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعة	٢١	٠.٨٧
الدرجة الكلية	٥٠	٠.٩٧

كما يتضح من الجدول رقم (٣-٣) تراوحت قيم معاملات الثبات (٠.٨٧_٠.٩٧) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج ما يتراوح بين ٨٧% إلى ٩٧% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وقراراتها من أجلها.

٣-٦ إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

بداية تم إجراء ثلاثة مقابلات غير مهيكلة مع بعض المدراء المباشرين (Line managers) في بعض من الجامعات المبحوثة. ثم تصميم نموذج المقابلات شبه المهيكلة، و تم إجراء المقابلات مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة، ومن ثم تصميم الإستبانة لاستخدامها مع مجتمع الدراسة كافة وعمل مسح شامل لها، حيث تم تنفيذ الإجراءات بالطريقة التالية:

١. الحصول على كتب من لجنة الدراسات العليا/ برنامج ماجستير إدارة الأعمال، لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات من الجامعات المبحوثة. أنظر الملحق رقم (٦).
٢. إجراء ثلاثة مقابلات غير مهيكلة مع بعض المدراء المباشرين (line managers) في بعض الجامعات محل الدراسة، وتم اختيارهم بناء على خبرتهم وتخصصهم في مجال إدارة الموارد البشرية ولشغلهم الحالي أو السابق لمناصب إدارية، أي أن العينة كانت عينة قصدية، وتم إجراء هذه المقابلات لفتح آفاق تفكير الباحثة وترتيب أفكارها من أجل القدرة على تصميم نموذج المقابلات شبه مهيكلة ووضع عدد من المحاور والأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.
٣. تصميم المقابلة شبه المهيكلة "أنظر الملحق رقم (١)" ، ثم التأكد من صدقها.
٤. التنسيق مع الجامعات لإجراء المقابلات شبه المهيكلة والتي استغرق إجرائها مدة أسبوعين. وقد تم الاعتماد على التسجيل الإلكتروني واليدوي في المقابلات، واستخدمت الباحثة نموذج المقابلة المعتمد من قبلها لطرح الأسئلة على المبحوثين، وقامت بإدخال بعض التعديلات على الأسئلة المطروحة على بعضهم بما يتوافق مع طبيعة عملهم وإجاباتهم.
٥. تحليل المقابلات.

٦. تصميم الإستبانة بالاعتماد على نتائج المقابلات "أنظر الملحق رقم (٣)"، وتعديلها اعتمادا على ملاحظات المحكمين "أنظر الملحق رقم (٥)".
٧. بعد التأكد من صدق الإستبانة قامت الباحثة بتوزيع (١٩١) استبانة على مديريين دوائر الموارد البشرية وصانعي القرار في مختلف المستويات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وقد استغرق توزيع الإستبانات وجمعها حوالي شهرين ونصف الشهر. وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (١٦٣) استبانة بنسبة استرداد مقدارها (٨٥.٣%) تقريبا وهي نسبة مقبولة.
٨. إدخال الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

٧-٣ عملية معالجة وتحليل البيانات

١-٧-٣ الطريقة النوعية (المقابلات شبه المهيكلة)

تمت عملية تحليل بيانات المقابلات شبه المهيكلة وفق الآلية التالية:

١. كانت المقابلات عبارة عن فئة واحدة وهي مقابلات مع مدراء دوائر الموارد البشرية وتم إعطائها رمز (م).
٢. ترميز المقابلات، حيث تم إعطاء رمز تسلسلي للمقابلات السابقة، حيث كانت الرموز لمدراء الموارد البشرية من (١ إلى ٤)؛ فمثلا المقابلة الأولى مع مدير موارد بشرية رمزها (م م ١) والثانية (م م ٢)، أنظر الملحق رقم (٢).
٣. تم مراجعة إجابات أسئلة المقابلات الخاصة بكل جامعة، ومن ثم مراجعة إجابات أسئلة المقابلات الخاصة بالجامعات الأربعة دفعة واحدة، حيث قامت الباحثة بقراءة إجابات المبحوثين بشكل سريع لتكوين انطباع أولي، ثم قراءة الإجابات بصورة مفصلة ودقيقة لمرات عديدة وذلك من أجل تحديد المواضيع والعناوين الرئيسية التي تناولتها إجابات المبحوثين، وتم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة.
- المحور الثاني: جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعة.
- المحور الثالث: عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعة.
- المحور الرابع: مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة.
- المحور الخامس: المعوقات.

٤. تم تحديد أسئلة المقابلات المتعلقة بكل محور من المحاور السابقة، وقراءة الأسئلة المتعلقة بالمحور الواحد لكل جامعة ومن ثم للجامعات الأربعة دفعة واحدة، وبعدها تحديد المواضيع الرئيسية لكل محور.

٥. ثم تم قراءة كل الإجابات للسؤال الواحد على مرحلتين، قراءة الإجابات لهذا السؤال لكل جامعة ثم قراءة كل الإجابات لنفس السؤال لكل الجامعات دفعة واحدة، من أجل تحديد المعلومات والأفكار المتعلقة بكل سؤال، وتحديد الاقتباسات ذات الدلالة وتوظيفها في عملية التحليل من أجل الوصول إلى النتائج.

فمثلا من بين المواضيع والعناوين التي تناولتها إجابات المبحوثين هي المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية، فكان المحور الأول هو المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وكانت أسئلة المقابلة بشقها الأول (إدارة الموارد البشرية في الجامعة) تتعلق بهذا المحور، أنظر الملحق رقم (١). وبعد تحديد المحور الأول وتحديد الأسئلة المتعلقة به وهي الأسئلة من (١-٦)، قامت الباحثة بقراءة إجابة مقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة الخليل على السؤال الأول، ومن ثم إجابة مقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة البوليتكنك على السؤال الأول، وهكذا حتى انتهت من الأربع جامعات. ومن ثم انتقلت للسؤال الثاني واستخدمت نفس الآلية، وهكذا حتى باقى الأسئلة. بعدها قامت بتحليل الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول لجامعة الخليل، ومن ثم قامت بتحليل الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول لجامعة البوليتكنك، وهكذا حتى أنهت جميع الجامعات كل جامعة على حدة، بعدها قامت بدراسة وتحليل إجابات الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول لجميع الجامعات دفعة واحدة، وبهذا تعرفت على المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في كل جامعة، ثم انتقلت إلى المحاور التالية بنفس الآلية. وسيتم التطرق إلى تحليل المقابلات في الفصل الرابع.

٣-٧-٢ الطريقة الكمية (الإستبانة)

١. تم تحليل أداة الدراسة الكمية (الإستبانة) من خلال المعالجة الإحصائية، حيث بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة ٥ درجات، والإجابة موافق ٤ درجات، والإجابة محايد ٣ درجات، والإجابة معارض درجتين، أما الإجابة معارض بشدة فقد أعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما

زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

٢. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لفحص دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Statistical Package for Social Science - SPSS).

٣. تحديد مفتاح التصحيح، حيث بعد إعطاء اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة أرقامًا تمثل أوزانًا لاتجاهاتهم من (١ _ ٥)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي ١ من أعلى قيمة وهي ٥ = ٤ وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو ٥ ليصبح الناتج = ٥/٤ = ٠.٨، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (٣-٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣-٤): مفتاح التصحيح الخماسي

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من ١.٨
منخفضة	من ١.٨ _ أقل من ٢.٦
متوسطة	من ٢.٦ _ أقل من ٣.٤
مرتفعة	من ٣.٤ _ أقل من ٤.٢
مرتفعة جدا	من ٤.٢ فأكثر

الفصل الرابع

تحليل وعرض النتائج

- ❖ تحليل وعرض نتائج المقابلات شبه المهيكلة
- ❖ تحليل وعرض نتائج الإستبانة

٤-١ مقدمة

سيتناول هذا الفصل تحليل وعرض لنتائج الدراسة، بدءاً من تحليل وعرض لنتائج المقابلات شبه المهيكلة، ومن ثم تحليل وعرض لنتائج الإستبانة.

٤-٢ تحليل وعرض نتائج المقابلات شبه المهيكلة

ويحوي خمسة محاور رئيسية، هي:

أولاً: المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة

يتناول هذا المحور المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات الأربعة المبحوثة، وقد وجدت الباحثة بعد دراسة دقيقة وتحليل مكثف لإجابات مدراء دائرة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة على الأسئلة الخاصة بهذا المحور، أن:

١. تشابهت الأربع جامعات المبحوثة من حيث موقع دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث تبدو دوائر الموارد البشرية واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعة، وفي موقع يضعها بالقرب من المشاركة في صنع القرارات الإدارية. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

٢. من حيث جهة الإشراف على دائرة الموارد البشرية تشابهت ثلاثة جامعات من الجامعات الأربعة المبحوثة حيث أن نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية يعتبر المسؤول المباشر عن مدير الموارد البشرية في الجامعة. (م م ١) (م م ٢) (م م ٤)

٣. في حين أن جامعة بيت لحم يشرف فيها نائب رئيس الجامعة لشؤون الموارد البشرية على دائرة الموارد البشرية فيها. (م م ٣)

٤. من حيث وجود أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة، تشابهت ثلاثة جامعات من الجامعات الأربعة المبحوثة حيث خرجت نتائج المقابلات بأنه يوجد أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها، وأيضاً وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب لموظفي الدائرة. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣)

٥. في حين خرجت نتائج المقابلة في جامعة القدس إلى عدم وجود أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها، وأيضاً عدم وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب لموظفي الدائرة. (م م ٤)

٦. من حيث كفاءة موظفي الدائرة، تشابهت إجابات مدراء الموارد البشرية المبحوثين حول الكفاءة العالية للأفراد العاملين في الدائرة وقدرتهم على القيام بالمهام المنوطة بهم. (م م ١) (م م ٢) (٣ م م) (٤ م م)

٧. أما من حيث عدد موظفي الدائرة، فقد شكلت ثلاثة جامعات نقص في عدد موظفي الدائرة حيث كانت نسبة موظفي الدائرة إلى موظفي الجامعة أقل من ١%، وبمعدل نقص من ٢-٣ موظفين في كل دائرة من دوائر الجامعات الثلاثة. (م م ١) (م م ٢) (م م ٤)

٨. أما جامعة بيت لحم كانت نسبة موظفي الدائرة إلى موظفي الجامعة ٩٥.٠% وهو ما شكل نسبة ممتازة. (م م ٣)

٩. فيما يتعلق بنتائج المحور الأول لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة الخليل، تبين أن دائرة الموارد البشرية تبدو واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعة، وفي موقع يضعها بالقرب من المشاركة في صنع القرارات الإدارية، ويعتبر نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية المسؤول المباشر عن مدير الموارد البشرية في الجامعة، وتبين وجود أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها، ووجود وصف وظيفي واضح ومكتوب يوضح عمل موظفي الدائرة، والعاملون في الدائرة لديهم الخبرات التي تتناسب والمهام المنوطة بهم. وتبين وجود نقص في عدد الموظفين في الدائرة بمعدل ثلاثة موظفين. (م م ١)

١٠. أما فيما يتعلق بنتائج المحور الأول لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة البوليتكنك فقد تشابهت النتائج مع نتائج جامعة الخليل إلى حد كبير، فتبين أن دائرة الموارد البشرية تبدو واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعة، وفي موقع يضعها بالقرب من المشاركة في صنع القرارات الإدارية، ويعتبر نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية المسؤول المباشر عن مدير الموارد البشرية في الجامعة، وتبين وجود أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها، ووجود وصف وظيفي واضح ومكتوب يوضح عمل موظفي الدائرة، والعاملون في الدائرة لديهم الخبرات التي تتناسب والمهام المنوطة بهم. إلا أنه تبين وجود نقص في عدد الموظفين في الدائرة بمعدل موظفين اثنين. (م م ٢)

١١. وفيما يتعلق بنتائج المحور الأول لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة بيت لحم، تبين أن دائرة الموارد البشرية تبدو واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعة، وفي موقع يضعها بالقرب من المشاركة في صنع القرارات الإدارية، ويعتبر نائب رئيس الجامعة لشؤون الموارد البشرية المسؤول المباشر عن مدير الموارد البشرية في الجامعة، وتبين وجود أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها، ووجود وصف وظيفي واضح

ومكتوب يوضح عمل موظفي الدائرة، والعاملون في الدائرة لديهم الخبرات التي تتناسب والمهام المنوطة بهم. وتبين أن عدد الموظفين في الدائرة ممتاز. (م م ٣)

١٢. وفيما يتعلق بنتائج المحور الأول لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة القدس، تبين أن دائرة الموارد البشرية تبدو واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعة، وفي موقع يضعها بالقرب من المشاركة في صنع القرارات الإدارية، ويعتبر نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية المسؤول المباشر عن مدير الموارد البشرية في الجامعة، كما وتبين عدم وجود أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها، وعدم وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب يوضح عمل موظفي الدائرة، ووجود نقص في عدد الموظفين في الدائرة بمعدل موظفين اثنين. (م م ٤)

١٣. وبعد قراءة دقيقة ومفصلة لمحور المقابلة الأول لكافة الجامعات الأربعة دفعة واحدة، تبين أن هناك ضعف في المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية من حيث عدد الموظفين في بعض من الجامعات المبحوثة، إلا أن دائرة الموارد البشرية تبدو واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعات، وهناك أنظمة وسياسات توضح عمل دائرة الموارد البشرية، ووصف وظيفي لموظفي الدائرة واضح ومكتوب في معظم الجامعات المبحوثة، كما تبين أن العاملون في الدوائر الأربعة لديهم الخبرات التي تتناسب والمهام المنوطة بهم. وخلصت النتائج أن المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في جامعة بيت لحم بدأ الأفضل وضعا بين المستوى التنظيمي لدوائر الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة، وأن المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في جامعة القدس بدأ الأسوأ وضعا بين المستوى التنظيمي لدوائر الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

ثانيا: جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعة

يتناول هذا المحور جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة، وقد وجدت الباحثة بعد دراسة دقيقة وتحليل مكثف لإجابات مدراء دائرة الموارد البشرية في الجامعات الأربعة المبحوثة على الأسئلة الخاصة بهذا المحور ، أن:

١. اتفقت الجامعات الأربعة على أنه يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار ادري معين، واتفقت أيضا حول طبيعة هذه المعلومات حيث هي عبارة عن بيانات وإحصائيات تتعلق بالموارد البشرية بالجامعة، ويتم تقديم هذه المعلومات من خلال مدير

دائرة الموارد البشرية نفسه وتقدم من خلال تقارير رسمية أو من خلال الاستشارات والاجتماعات. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

٢. وفيما يتعلق بمعايير جودة المعلومات التي تعتمدها دائرة الموارد البشرية في المعلومات التي توفرها فقد اختلفت الجامعات وجاءت الإجابات على النحو التالي:

- الدقة والفاعلية. (م م ١)
- الدقة والمنفعة الزمنية. (م م ٢)
- الدقة والمنفعة الزمنية والمنفعة الشكلية والفاعلية. (م م ٣)
- الفاعلية. (م م ٤)

٣. فيما يتعلق بنتائج المحور الثاني لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة الخليل، تبين أنه يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار ادري معين، وحول طبيعة هذه المعلومات تبين أنها عبارة عن بيانات وإحصائيات تتعلق بالموارد البشرية بالجامعة، ويتم تقديم هذه المعلومات من خلال مدير دائرة الموارد البشرية نفسه وتقدم من خلال تقارير رسمية أو من خلال الاستشارات والاجتماعات، وتبين أن الدقة والفاعلية أهم معايير جودة المعلومات التي تعتمدها الدائرة في المعلومات التي توفرها. (م م ١)

٤. أما فيما يتعلق بنتائج المحور الثاني لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة البوليتكنك، تبين أنه يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار ادري معين، وحول طبيعة هذه المعلومات تبين أنها عبارة عن بيانات وإحصائيات تتعلق بالموارد البشرية بالجامعة، ويتم تقديم هذه المعلومات من خلال مدير دائرة الموارد البشرية نفسه وتقدم من خلال تقارير رسمية أو من خلال الاستشارات والاجتماعات، وتبين أن الدقة والمنفعة الزمنية أهم معايير جودة المعلومات التي تعتمدها الدائرة في المعلومات التي توفرها. (م م ٢)

٥. وفيما يتعلق بنتائج المحور الثاني لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة بيت لحم، تبين أنه يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار ادري معين، وحول طبيعة هذه المعلومات تبين أنها عبارة عن بيانات وإحصائيات تتعلق بالموارد البشرية بالجامعة، ويتم تقديم هذه المعلومات من خلال مدير دائرة الموارد البشرية نفسه وتقدم من خلال تقارير رسمية أو من خلال الاستشارات والاجتماعات، وتبين أن الدقة والمنفعة الزمنية والمنفعة الشكلية والفاعلية أهم معايير جودة المعلومات التي تعتمدها الدائرة في المعلومات التي توفرها. (م م ٣)

٦. وفيما يتعلق بنتائج المحور الثاني لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة بيت لحم، تبين أنه يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار ادري معين، وحول طبيعة هذه المعلومات تبين أنها عبارة عن بيانات وإحصائيات تتعلق بالموارد البشرية بالجامعة، ويتم تقديم

هذه المعلومات من خلال مدير دائرة الموارد البشرية نفسه وتقدم من خلال تقارير رسمية أو من خلال الاستشارات والاجتماعات، وتبين أن الفاعلية تشكل أهم معايير جودة المعلومات التي تعتمدها الدائرة في المعلومات التي توفرها. (م م ٤)

٧. وبعد قراءة دقيقة ومفصلة لمحور المقابلة الثاني لكافة الجامعات الأربعة دفعة واحدة، تبين أن هناك اختلاف بين معايير جودة المعلومات التي تعتمدها الدوائر في المعلومات التي توفرها، وتشابه في طبيعة المعلومات التي يتم طلب توفيرها من الدوائر الأربعة، وفي كيفية تقديمها، وتشابه في أن مدير الدائرة هو المسؤول عن تقديم هذه المعلومات. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

ثالثاً: عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعة

يتناول هذا المحور آلية عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات المبحوثة، وقد وجدت الباحثة بعد دراسة دقيقة وتحليل مكثف لإجابات مدراء دائرة الموارد البشرية في الجامعات الأربعة المبحوثة على الأسئلة الخاصة بهذا المحور ، أن:

١. في الجامعات الأربعة تبين أن القرارات الإدارية مرتبطة بأهداف الجامعة وتحقق النتائج المرجوة منها بصورة كبيرة، كما وتستند الإدارة فيها إلى مبررات منطقية. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

٢. اتفقت ثلاثة جامعات على أن الإدارة تتبع الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية بصورة كبيرة. وأنه نادراً ما تقوم إدارة هذه الجامعات بمناقشة القرار الإداري المراد اتخاذه بصورة جماعية مع الإداريين في الجامعة، (م م ١) (م م ٢) (م م ٤). أما فيما يتعلق بجامعة بيت لحم فقد كانت النتائج معاكسة تماماً حيث تبين أن الجامعة لا تتبع الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية. (م م ٣)

٣. فيما يتعلق بمراحل صنع القرار المعتمدة في الجامعات الأربعة المبحوثة فقد اتفقت الجامعات على إتباعهم مراحل صنع القرار الخمسة وهي (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد الحلول والبدائل، اختيار الحل الأفضل، تنفيذ القرار وتقييمه). (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

٤. فيما يتعلق بنتائج المحور الثالث لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة الخليل، تبين أن القرارات الإدارية مرتبطة بأهداف الجامعة وتحقق النتائج المرجوة منها بصورة كبيرة، كما وتستند الإدارة فيها إلى مبررات منطقية، وتبين أن الإدارة تتبع الأسلوب المركزي في صنع

القرارات الإدارية بصورة كبيرة نوعا ما. وأنها تتبع المراحل الخمسة لصنع القرار عند صنع قرار إداري معين. (م م ١)

٥. فيما يتعلق بنتائج المحور الثالث لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة البوليتكنك، تبين أن القرارات الإدارية مرتبطة بأهداف الجامعة وتحقق النتائج المرجوة منها بصورة كبيرة، كما وتستند الإدارة فيها إلى مبررات منطقية، وتبين أن الإدارة تتبع الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية بصورة كبيرة. وأنها تتبع المراحل الخمسة لصنع القرار عند صنع قرار إداري معين. (م م ٢)

٦. فيما يتعلق بنتائج المحور الثالث لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة بيت لحم، تبين أن القرارات الإدارية مرتبطة بأهداف الجامعة وتحقق النتائج المرجوة منها بصورة كبيرة، كما وتستند الإدارة فيها إلى مبررات منطقية، وتبين أن الإدارة لا تتبع الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية. وأنها تتبع المراحل الخمسة لصنع القرار عند صنع قرار إداري معين. (م م ٣)

٧. فيما يتعلق بنتائج المحور الثالث لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة القدس، تبين أن القرارات الإدارية مرتبطة بأهداف الجامعة وتحقق النتائج المرجوة منها بصورة كبيرة، كما وتستند الإدارة فيها إلى مبررات منطقية، وتبين أن الإدارة تتبع الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية بصورة كبيرة جدا. وأنها تتبع المراحل الخمسة لصنع القرار عند صنع قرار إداري معين. (م م ٤)

٨. وبعد قراءة دقيقة ومفصلة لمحور المقابلة الثالث لكافة الجامعات الأربعة دفعة واحدة، تبين أن هناك تشابه كبير في نتائج كل من جامعة الخليل وجامعة البوليتكنك وجامعة القدس من حيث أن القرارات الإدارية مرتبطة بأهداف الجامعة وتحقق النتائج المرجوة منها بصورة كبيرة، كما وتستند الإدارة فيها إلى مبررات منطقية، وتبين أن الإدارة تتبع الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية بصورة كبيرة. وأنها تتبع المراحل الخمسة لصنع القرار عند صنع قرار إداري معين، وتشابهت جامعة بيت لحم معهم في كافة المحاور عدا أن الإدارة لا تتبع الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

رابعاً: مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة

يتناول هذا المحور التعرف على طبيعة مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات المبحوثة، وقد وجدت الباحثة بعد دراسة دقيقة وتحليل مكثف لإجابات مدراء دائرة الموارد البشرية في الجامعات الأربعة المبحوثة على الأسئلة الخاصة بهذا المحور ، أن:

١. في الجامعات المبحوثة الأربعة أظهرت نتائج الإجابات أن إدارة الموارد البشرية في كل جامعة تشارك في اللجان العليا على مستوى الجامعات، وتشكل جزء من المستويات الإدارية العليا. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

٢. أما فيما يتعلق بالمشاركة بصياغة الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى فقد أظهرت الإجابات ما يلي:

• جامعتان اثنتان فقط تشارك في صياغة الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى. (م م ١) (م م ٢)

• إحدى الجامعات تشارك فقط في صياغة الأهداف قصيرة المدى. (م م ٣)

• إحدى الجامعات لا تشارك إطلاقاً في صياغة أي من الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى. (م م ٤)

٣. اتفقت الأربعة جامعات حول مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع بعض القرارات الإدارية فيها، مع اختلاف نسبة المشاركة في كل منها، وكانت النسب على النحو التالي:

• ٦٠%. (م م ١)

• (٢٥-٣٠)%. (م م ٢)

• ٢٠%. (م م ٣)

• ٥%. (م م ٤)

٤. فيما يتعلق بطبيعة القرارات التي تشارك فيها دائرة الموارد البشرية أظهرت الإجابات أنها قرارات متعلقة بشؤون الموظفين، مثل قرارات تعيينات الموظفين الإداريين والأكاديميين، وقرارات متعلقة بالحوافز والعقوبات الإدارية. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣)

٥. أما فيما يتعلق بمراحل صنع القرار الإداري الخمسة وفي أيهم يتم إشراك دائرة الموارد البشرية، فقد تباينت الإجابات وجاءت كالتالي:

• تشارك دائرة الموارد البشرية في مراحل صنع القرار الخمسة جميعها (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد الحلول والبدائل، اختيار الحل الأفضل، تنفيذ القرار وتقويمه). (م م ١) (م م ٣)

• تشارك دائرة الموارد البشرية في المرحلة الثانية " جمع البيانات والمعلومات " والمرحلة الثالثة "تحديد الحلول والبدائل" والمرحلة الخامسة "التنفيذ والتقويم". (م م ٢)

• تشارك دائرة الموارد البشرية في المرحلة الثانية فقط " جمع البيانات والمعلومات ". (م م ٤)

٦. فيما يتعلق بنتائج المحور الرابع لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة الخليل، تبين أن إدارة الموارد البشرية فيها تشارك في اللجان العليا على مستوى الجامعات، وتشكل جزء من المستويات الإدارية العليا، كما وتشارك في صياغة الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى، وأنها تشارك في صنع بعض القرارات الإدارية بنسبة ٦٠%، وأن هذه المشاركة تتعلق بقرارات تختص بشؤون الموظفين، وتبين أن الدائرة تشارك في مراحل صنع القرار الخمسة جميعها (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد الحلول والبدائل، اختيار الحل الأفضل، تنفيذ القرار وتقييمه). (م م ١)

٧. فيما يتعلق بنتائج المحور الرابع لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة البوليتكنك، تبين أن إدارة الموارد البشرية فيها تشارك في اللجان العليا على مستوى الجامعات، وتشكل جزء من المستويات الإدارية العليا، كما وتشارك في صياغة الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى، وأنها تشارك في صنع بعض القرارات الإدارية بنسبة (٢٥-٣٠)%، وأن هذه المشاركة تتعلق بقرارات تختص بشؤون الموظفين، وتبين أن الدائرة تشارك في المرحلة الثانية " جمع البيانات والمعلومات" والمرحلة الثالثة "تحديد الحلول والبدائل" والمرحلة الخامسة "التنفيذ والتقييم". (م م ٢)

٨. فيما يتعلق بنتائج المحور الرابع لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة بيت لحم، تبين أن إدارة الموارد البشرية فيها تشارك في اللجان العليا على مستوى الجامعات، وتشكل جزء من المستويات الإدارية العليا، كما وتشارك في صياغة الأهداف قصيرة المدى، وأنها تشارك في صنع بعض القرارات الإدارية بنسبة ٢٠%، وأن هذه المشاركة تتعلق بقرارات تختص بشؤون الموظفين، وتبين أن الدائرة تشارك في مراحل صنع القرار الخمسة جميعها (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد الحلول والبدائل، اختيار الحل الأفضل، تنفيذ القرار وتقييمه). (م م ٣)

٩. فيما يتعلق بنتائج المحور الرابع لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة القدس، تبين أن إدارة الموارد البشرية فيها تشارك في اللجان العليا على مستوى الجامعات، وتشكل جزء من المستويات الإدارية العليا، كما وتشارك في صياغة الأهداف قصيرة المدى، وأنها تشارك في صنع بعض القرارات الإدارية بنسبة ٥%، وأن هذه المشاركة تتم في المرحلة الثانية فقط "جمع البيانات والمعلومات" من مراحل صنع القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين. (م م ٤)

١٠. وبعد قراءة دقيقة ومفصلة لمحور المقابلة الرابع لكافة الجامعات الأربعة دفعة واحدة، تبين أن إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأربعة تشارك في اللجان العليا على مستوى الجامعات، وتشكل جزء من المستويات الإدارية العليا، وتبين أن جامعتان اثنتان فقط تشارك في صياغة

الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى هما جامعة الخليل والبوليتكنك، أما جامعة بيت لحم فتشارك في صياغة الأهداف قصيرة المدى فقط، وفيما يتعلق بجامعة القدس تبين أن الدائرة لا تشارك إطلاقاً في صياغة أي من الأهداف الإستراتيجية والأهداف قصيرة المدى. واتفقت الأربعة جامعات حول مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع بعض القرارات الإدارية فيها، مع اختلاف نسبة المشاركة في كل منها وقد حققت دائرة الموارد البشرية في جامعة الخليل أعلاها ودائرة الموارد البشرية في جامعة القدس أدناها. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

خامساً: المعوقات

تعددت وتنوعت المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات، وخصص هذا المحور من أجل التعرف على هذا المعوقات.

١. بعد دراسة دقيقة وتحليل مكثف لإجابات مدراء دائرة الموارد البشرية في الجامعات الأربعة المبحوثة على الأسئلة الخاصة بهذا المحور، وجدت الباحثة أن هذه المعوقات تتلخص فيما يلي:

- ضعف المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة. (م م ١) (م م ٢) (م م ٤)
- مركزية القرارات الإدارية. (م م ١) (م م ٢) (م م ٤)
- اللاتخصصية في المناصب الإدارية. (م م ٤)
- وقت القرار، وجود ضغوط على صانع القرار لاتخاذها في وقت محدود. (م م ٣)
- ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين. (م م ٤)
- تشتت المسؤولية وضياعها في حال تم اتخاذ قرار بصورة جماعية. (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

٢. فيما يتعلق بنتائج المحور الخامس لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة الخليل، تبين أن أهم المعوقات التي تحد من دور دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة تتلخص في ضعف المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة، وفي مركزية القرارات الإدارية. (م م ١)

٣. فيما يتعلق بنتائج المحور الخامس لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة البوليتكنك، تبين أن أهم المعوقات التي تحد من دور دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة تتلخص في ضعف المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة، وفي مركزية القرارات الإدارية، وفي تشتت المسؤولية وضياعها في حال تم اتخاذ قرار بصورة جماعية. (م م ٢)

٤. فيما يتعلق بنتائج المحور الخامس لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة بيت لحم، تبين أن أهم المعوقات التي تحد من دور دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة تتلخص في محدودية وقت بعض القرارات، وفي تشتت المسؤولية وضياعها في حال تم اتخاذ قرار بصورة جماعية. (م م ٣)

٥. فيما يتعلق بنتائج المحور الخامس لمقابلة مدير الموارد البشرية في جامعة القدس، تبين أن أهم المعوقات التي تحد من دور دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة تتلخص في ضعف المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة، وفي مركزية القرارات الإدارية، وفي تشتت المسؤولية وضياعها في حال تم اتخاذ قرار بصورة جماعية، وفي اللاتخصصية في المناصب الإدارية، وفي ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين. (م م ٤)

٦. وبعد قراءة دقيقة ومفصلة لمحور المقابلة الخامس لكافة الجامعات الأربعة دفعة واحدة، تبين أن هناك بعض المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات المبحوثة وتتلخص هذه المعوقات في ضعف المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة، وفي مركزية القرارات الإدارية، وفي اللاتخصصية في المناصب الإدارية. وفي محدودية وقت القرار، وفي ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين. (م م ١) (م م ٢) (م م ٣) (م م ٤)

٣-٤ تحليل وعرض نتائج الاستبانة

١-٣-٤ تمهيد

خصص هذا الجزء لعرض النتائج الإحصائية المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية.

٢-٣-٤ المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة

تم توضيح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجامعة، والعمر، والتخصص الجامعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل في المنصب الحالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، ولقد جاء توزيع أفراد مجتمع الدراسة بناء على هذه المتغيرات كما هو موضح في الجدول رقم (١-٤):

جدول رقم (٤-١): الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة

المتغيرات	البيانات	العدد	النسب المئوية %
الجامعة	القدس	٧١	٤٣.٦
	البوليتكنك	٣٤	٢٠.٩
	الخليل	٣٥	٢١.٥
	بيت لحم	٢٣	١٤.١
	المجموع	١٦٣	١٠٠.٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢٤	١٤.٧
	من ٣٠-٤٥ سنة	٧٩	٤٨.٥
	أكثر من ٤٥ سنة	٦٠	٣٦.٨
	المجموع	١٦٣	١٠٠.٠
التخصص الجامعي	علوم إدارية ومالية	٥٨	٣٥.٦
	تخصص آخر	١٠٥	٦٤.٤
	المجموع	١٦٣	١٠٠.٠
المؤهل العلمي	دراسات عليا	١٠٥	٦٤.٤
	بكالوريوس	٥١	٣١.٣
	دبلوم فأقل	٧	٤.٣
	المجموع	١٦٣	١٠٠.٠
المسمى الوظيفي	نائب رئيس الجامعة	١٠	٦.١
	عميد الكلية	٣٠	١٨.٤
	مدير دائرة الموارد البشرية	٤	٢.٥
	رئيس دائرة إدارية	٣٩	٢٣.٩
	رئيس دائرة أكاديمية	٨٠	٤٩.١
	المجموع	١٦٣	١٠٠.٠
	عدد سنوات العمل في المنصب الحالي	أقل من ٥ سنوات	١٠٠
من ٥-١٠ سنوات	٣٨	٢٣.٣	
أكثر من ١٠ سنوات	٢٥	١٥.٣	
	المجموع	١٦٣	١٠٠.٠
عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة	أقل من ٥ سنوات	٤٢	٢٥.٨
	من ٥-١٥ سنة	٧١	٤٣.٦
	أكثر من ١٥ سنة	٥٠	٣٠.٧
	المجموع	١٦٣	١٠٠.٠

يلاحظ من الجدول رقم (٤-١) أنه فيما يتعلق بمتغير الجامعة فقد شكلت فئة (القدس) ما نسبته ٤٣.٦ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (البوليتكنك) ما نسبته ٢٠.٩ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (الخليل) ما نسبته ٢١.٥ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (بيت لحم) ما نسبته ١٤.١ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة. فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (أقل من ٣٠ سنة) ما نسبته ١٤.٧ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (من ٣٠-٤٥ سنة) ما نسبته ٤٨.٥ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (أكثر من ٤٥ سنة) ما نسبته ٣٦.٨ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة. فيما يتعلق بمتغير التخصص الجامعي فقد شكلت فئة (علوم إدارية ومالية) ما نسبته ٣٥.٦ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (تخصص آخر) ما نسبته ٦٤.٤ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة. فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد شكلت فئة (دراسات عليا) ما نسبته ٦٤.٤ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته ٣١.٣ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (دبلوم فأقل) ما نسبته ٤.٣ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة. فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة (نائب رئيس الجامعة) ما نسبته ٦.١ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (عميد الكلية) ما نسبته ١٨.٤ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (مدير دائرة الموارد البشرية) ما نسبته ٢.٥ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (رئيس دائرة إدارية) ما نسبته ٢٣.٩ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (رئيس دائرة أكاديمية) ما نسبته ٤٩.١ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة. فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي فقد شكلت فئة (أقل من ٥ سنوات) ما نسبته ٦١.٣ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (من ٥-١٠ سنوات) ما نسبته ٢٣.٣ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (أكثر من ١٠ سنوات) ما نسبته ١٥.٣ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة. فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة فقد شكلت فئة (أقل من ٥ سنوات) ما نسبته ٢٥.٨ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (من ٥-١٥ سنة) ما نسبته ٤٣.٦ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (أكثر من ١٥ سنة) ما نسبته ٣٠.٧ % من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

٤-٣-٣ تحليل فقرات الاستبانة

تم تحليل فقرات الاستبانة المتعلقة بمجالات: المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات، جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات، وعملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات عن طريق استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على النحو الموضح في الجداول رقم (٢-٤) ورقم (٣-٤) ورقم (٤-٤):

أولاً: تحليل فقرات المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات

جدول رقم (٢-٤) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات.

الرقم	المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	تبدو إدارة الموارد البشرية واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعة	٣١.٩%	٤٨.٥%	٩.٢%	٧.٤%	٣.١%	٣.٩٩	٠.٩٩
٢.	العاملون في الدائرة لديهم الخبرات التي تتناسب والمهام المنوطة بهم	١٦.٦%	٥٥.٢%	١٩.٦%	٦.٧%	١.٨%	٣.٧٨	٠.٨٧
٣.	الاستجابة لطلبات المستفيدين من قبل العاملين في الدائرة عالية	١٤.٧%	٥٨.٩%	١٤.٧%	٨.٦%	٣.١%	٣.٧٤	٠.٩٢
٤.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري	١١.٠%	٥٩.٥%	١٤.٧%	٩.٢%	٥.٥%	٣.٦١	٠.٩٩
٥.	تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار وتعيين الموظفين وفق معايير اختيار دقيقة	١٦.٠%	٤٧.٢%	١٤.١%	١٦.٦%	٦.١%	٣.٥٠	١.١٣
٦.	الدائرة على دراية بالأهداف قصيرة المدى للجامعة	١٢.٩%	٤٤.٢%	٢٠.٩%	١٤.٧%	٧.٤%	٣.٤٠	١.١١
٧.	يوجد أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة	١٧.٨%	٣٥.٠%	١٥.٣%	٢٠.٩%	١١.٠%	٣.٢٨	١.٢٨
٨.	الدائرة على دراية بالأهداف طويلة المدى "الإستراتيجية" للجامعة	١١.٧%	٣٥.٠%	٢٤.٥%	١٦.٦%	١٢.٣%	٣.١٧	١.٢٠
٩.	يوجد وصف وظيفي واضح لكل العاملين في الدائرة	١٧.٢%	٢٩.٤%	١٩.٠%	٢٠.٩%	١٣.٥%	٣.١٦	١.٣١

١.٣٦	٣.١٥	١٥.٣%	٢٠.٩%	١٦.٠%	٢٩.٤%	١٨.٤%	هناك خطة واضحة تنظم عمل دائرة الموارد البشرية	.١٠
١.١٨	٣.١٣	٨.٦%	٢٥.٨%	٢٢.١%	٣١.٣%	١٢.٣%	الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الجامعة يضعها في موقع قريب من المشاركة في صنع القرارات الإدارية	.١١
١.٢٩	٣.١٢	١٤.١%	٢١.٥%	١٧.٢%	٣٣.١%	١٤.١%	تعطي إدارة الجامعة دائرة الموارد البشرية وتطويرها اهتماما وأولوية كبيرة	.١٢
١.٤١	٣.١١	١٨.٤%	١٩.٦%	١٣.٥%	٢٩.٤%	١٩.٠%	إدارة الموارد البشرية جزء من المستويات الإدارية العليا	.١٣
١.٣٠	٣.٠١	١٩.٠%	١٦.٠%	٢٠.٢%	٣٤.٤%	١٠.٤%	تشارك إدارة الموارد البشرية في اللجان العليا على مستوى الجامعات	.١٤
١.٢٦	٢.٩٩	١٣.٥%	٢٨.٢%	١٤.٧%	٣٣.١%	١٠.٤%	تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تخطيط الموارد البشرية	.١٥
١.٢٣	٢.٩٨	١٣.٥%	٢٧.٦%	١٤.٧%	٣٥.٦%	٨.٦%	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموارد البشرية في الجامعة	.١٦
١.٢٣	٢.٩١	١٤.٧%	٢٧.٦%	١٧.٨%	٣١.٩%	٨.٠%	تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب وجذب أفضل الموارد البشرية	.١٧
١.٣٠	٢.٩٠	١٦.٦%	٢٥.٨%	٢٢.١%	٢٢.١%	١٣.٥%	استشارة دائرة الموارد البشرية تكون بشكل رسمي	.١٨
١.٢٢	٢.٧٧	١٤.١%	٣٦.٢%	١٧.٢%	٢٣.٣%	٩.٢%	تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم برامج تدريبية لتدريب وتأهيل الموظفين	.١٩
٠.٩٥	٣.٢٥	١١.١%	١٩.٥%	١٧.٢%	٣٧.٧%	١٤.٤%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة والتي تمثل درجة المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (٣.٢٥) مع انحراف معياري مقداره (٠.٩٥) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تبدو إدارة الموارد البشرية واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٩)، الفقرة (العاملون في الدائرة لديهم الخبرات التي تتناسب والمهام المنوطة بهم) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٧)، الفقرة (الاستجابة لطلبات المستفيدين من قبل العاملين في الدائرة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٢)، الفقرة (تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦١) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٩) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم برامج تدريبية لتدريب وتأهيل الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٧) وانحراف معياري مقداره (١.٢٢)، الفقرة (استشارة دائرة الموارد البشرية تكون بشكل رسمي) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩) وانحراف معياري مقداره (١.٣)، الفقرة (تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب وجذب أفضل الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩١) وانحراف معياري مقداره (١.٢٣)، الفقرة (تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموارد البشرية في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩٨) وانحراف معياري مقداره (١.٢٣) .

وترى الباحثة أنه ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات يتمثل بأن إدارة الموارد البشرية تبدو واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعات، العاملون في الدائرة لديهم الخبرات التي تتناسب والمهام المنوطة بهم، الاستجابة لطلبات المستفيدين من قبل العاملين في الدائرة عالية، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري، تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار وتعيين الموظفين وفق معايير اختيار دقيقة، الدائرة على دراية بالأهداف قصيرة المدى للجامعات.

ثانياً: تحليل فقرات جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات

جدول رقم (٤-٣) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات.

الرقم	جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٠.	المعلومات والتقارير التي توفرها الدائرة دقيقة	١٩.٦%	٦٢.٦%	١١.٠%	٦.٧%	٠.٠%	٣.٩٥	٠.٧٦
٢١.	أثق بالمعلومات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية	٢٠.٢%	٥٤.٠%	٢٢.١%	٣.١%	٠.٦%	٣.٩٠	٠.٧٧
٢٢.	أثق بالقرارات التي تتخذ بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية	٢٤.٥%	٣٨.٧%	٣١.٣%	٤.٩%	٠.٦%	٣.٨٢	٠.٨٨
٢٣.	تقدم الدائرة معلومات مطابقة لمتطلبات متخذ القرار " المنفعة الشكلية "	١٤.١%	٥٩.٥%	١٧.٢%	٩.٢%	٠.٠%	٣.٧٩	٠.٨٠
٢٤.	يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار إداري معين	١٤.٧%	٥٨.٩%	١٢.٩%	١٢.٩%	٠.٦%	٣.٧٤	٠.٨٩
٢٥.	توفر دائرة الموارد البشرية المعلومات في الوقت المناسب " المنفعة الزمنية "	١٠.٤%	٥٣.٤%	٢٠.٢%	١٦.٠%	٠.٠%	٣.٥٨	٠.٨٨
٢٦.	المعلومات التي تقدمها الدائرة قادرة على تقييم نتائج تنفيذ القرارات " المنفعة التقييمية "	٩.٢%	٤٤.٨%	٣٠.١%	١٣.٥%	٢.٥%	٣.٤٥	٠.٩٢
٢٧.	المعلومات التي تقدمها الدائرة ذات فاعلية عالية في تحقيق أهداف الجامعة وأهداف متخذ القرار	١١.٧%	٤١.٧%	٢٧.٠%	١٤.٧%	٤.٩%	٣.٤٠	١.٠٣
٢٨.	المعلومات التي تجمعها الدائرة تتم بأقل تكاليف ممكنة بحيث لا تزيد عن قيمة المعلومات	٩.٢%	٣٠.١%	٤٦.٦%	٨.٠%	٦.١%	٣.٢٨	٠.٩٦
٢٩.	المعلومات التي تقدمها الدائرة قادرة على تنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل	٤.٩%	٢٢.١%	٤٥.٤%	١٤.٧%	١٢.٩%	٢.٩١	١.٠٤
	الدرجة الكلية	١٣.٩%	٤٦.٦%	٢٦.٤%	١٠.٤%	٢.٨%	٣.٥٨	٠.٧٢

يوضح الجدول رقم (٤-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة والتي تمثل درجة جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (٣.٥٨) مع انحراف معياري مقداره (٠.٧٢) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (المعلومات والتقارير التي توفرها الدائرة دقيقة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٥) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٦) ، الفقرة (أثق بالمعلومات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٧) ، الفقرة (أثق بالقرارات التي تتخذ بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٨) ، الفقرة (تقدم الدائرة معلومات مطابقة لمتطلبات متخذ القرار "المنفعة الشكلية") بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٨) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (المعلومات التي تقدمها الدائرة قادرة على تنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩١) وانحراف معياري مقداره (١.٠٤) ، الفقرة (المعلومات التي تجمعها الدائرة تتم بأقل تكاليف ممكنة بحيث لا تزيد عن قيمة المعلومات) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٦) ، الفقرة (المعلومات التي تقدمها الدائرة ذات فاعلية عالية في تحقيق أهداف الجامعة وأهداف متخذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤) وانحراف معياري مقداره (١.٠٣) ، الفقرة (المعلومات التي تقدمها الدائرة قادرة على تقييم نتائج تنفيذ القرارات " المنفعة التقييمية") بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٥) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٢) .

وترى الباحثة أنه ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات تتمثل بأن المعلومات والتقارير التي توفرها الدائرة دقيقة، أثق بالمعلومات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، أثق بالقرارات التي تتخذ بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية، تقدم الدائرة معلومات مطابقة لمتطلبات متخذ القرار " المنفعة الشكلية "، يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار إداري معين، توفر دائرة الموارد البشرية المعلومات في الوقت المناسب " المنفعة الزمنية "، المعلومات التي تقدمها الدائرة قادرة على تقييم نتائج تنفيذ القرارات " المنفعة التقييمية

"، المعلومات التي تقدمها الدائرة ذات فاعلية عالية في تحقيق أهداف الجامعة وأهداف متخذ القرار.

ثالثاً: تحليل فقرات عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات

جدول رقم (٤-٤) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات.

الرقم	عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٠.	توفر المعلومات المطلوبة بجودة عالية يزيد من فعالية صنع القرارات الإدارية	٤٨.٥%	٣٨.٠%	١١.٧%	١.٨%	٠.٠%	٤.٣٣	٠.٧٥
٣١.	ترتبط القرارات الإدارية بأهداف المنظمة	٢٨.٨%	٥٩.٥%	١١.٠%	٠.٦%	٠.٠%	٤.١٧	٠.٦٣
٣٢.	تحقق القرارات الإدارية النتائج المرجوة منها	٢٧.٠%	٥٤.٠%	١٨.٤%	٠.٦%	٠.٠%	٤.٠٧	٠.٦٩
٣٣.	عند صنع قرار معين تقوم الإدارة أولاً بجمع المعلومات اللازمة للتعرف على المشكلة الأساسية موضوع القرار وتحدد أبعادها	٢٥.٨%	٥٥.٨%	١٦.٠%	١.٨%	٠.٦%	٤.٠٤	٠.٧٤
٣٤.	تستند الإدارة عند اتخاذ قرار إداري معين إلى مبررات منطقية	٢٢.٧%	٥٢.٨%	١٧.٢%	٦.١%	١.٢%	٣.٩٠	٠.٨٧
٣٥.	تتحقق الإدارة من تنفيذ القرار وفقاً للصورة المرسومة له	١٥.٣%	٥٩.٥%	٢٢.٧%	٢.٥%	٠.٠%	٣.٨٨	٠.٦٨
٣٦.	تصحح الإدارة القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية	١٦.٦%	٥٨.٣%	١٦.٦%	٥.٥%	٣.١%	٣.٨٠	٠.٨٩
٣٧.	تضع الإدارة البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار الإداري المراد اتخاذه	١٩.٠%	٤٩.١%	٢٥.٢%	٥.٥%	١.٢%	٣.٧٩	٠.٨٦
٣٨.	تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة جمع البيانات والمعلومات عند صنع قرار إداري معين	١١.٧%	٦٥.٠%	١٥.٣%	٤.٩%	٣.١%	٣.٧٧	٠.٨٣
٣٩.	يتم مناقشة القرار الإداري المراد اتخاذه بصورة جماعية مع الإداريين في الجامعة	١٤.٧%	٣٩.٩%	٣٥.٠%	٨.٦%	١.٨%	٣.٥٧	٠.٩١
٤٠.	تتبع الإدارة الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية	١٦.٦%	٤٢.٩%	٢٠.٩%	١٥.٣%	٤.٣%	٣.٥٢	١.٠٧

٠.٩٣	٣.٤١	٢.٥%	٩.٨%	٤٦.٠%	٢٧.٦%	١٤.١%	تشارك الإدارة الموظفين في الجامعة للوصول إلى القرار الإداري الأفضل	٤١.
٠.٩٣	٣.٣٦	١.٨%	١٦.٦%	٣٥.٦%	٣٦.٢%	٩.٨%	تهتم الإدارة بملاحظات الموظفين في الجامعة المرتبطة بالقرارات الإدارية	٤٢.
١.١٧	٣.١٠	١٢.٣%	١٩.٠%	٢٢.١%	٣٩.٣%	٧.٤%	تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه عند صنع قرار إداري	٤٣.
١.٢٣	٣.٠١	١٨.٤%	١٦.٠%	١٦.٦%	٤٤.٨%	٤.٣%	تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة تشخيص المشكلة عند صنع قرار إداري معين	٤٤.
١.١٨	٢.٩٦	١٤.١%	١٩.٠%	٣٢.٥%	٢٥.٢%	٩.٢%	أنا راض عن دور دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة	٤٥.
١.٣٠	٢.٩٦	١٩.٠%	١٩.٠%	١٩.٠%	٣٣.١%	٩.٨%	تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الأهداف الإستراتيجية في الجامعة	٤٦.
١.٢٢	٢.٨٩	١٦.٠%	٢٣.٣%	٢٥.٢%	٢٧.٠%	٨.٦%	تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة تحديد الحلول والبدائل عند صنع قرار إداري معين	٤٧.
١.٣٢	٢.٨٨	٢٢.١%	١٧.٨%	١٩.٠%	٣١.٩%	٩.٢%	تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الأهداف قصيرة المدى في الجامعة	٤٨.
١.١٨	٢.٧٩	١٦.٠%	٢٨.٨%	٢٠.٩%	٢٨.٨%	٥.٥%	تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة اختيار الحل الأفضل عند صنع قرار إداري معين	٤٩.
١.١٤	٢.٧٧	١٥.٣%	٢٩.٤%	٢١.٥%	٣٠.٧%	٣.١%	لا تشارك دائرة الموارد البشرية على الإطلاق في مراحل صنع القرارات الإدارية	٥٠.
٠.٥٩	٣.٥٠	٧.٣%	١٢.٠%	٢٢.٣%	٤٢.٨%	١٥.٦%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة والتي تمثل عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (٣.٥) مع انحراف معياري مقداره (٠.٥٩) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توفر المعلومات المطلوبة بجودة عالية يزيد من فعالية صنع القرارات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (٤.٣٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٥)، الفقرة (ترتبط القرارات الإدارية بأهداف المنظمة) بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٣)، الفقرة (تحقق القرارات الإدارية النتائج المرجوة منها) بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٩)، الفقرة (عند صنع قرار معين تقوم الإدارة أولاً بجمع المعلومات اللازمة للتعرف على المشكلة الأساسية موضوع القرار وتحدد أبعادها) بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٤) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (لا تشارك دائرة الموارد البشرية على الإطلاق في مراحل صنع القرارات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٧) وانحراف معياري مقداره (١.١٤)، الفقرة (تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة اختيار الحل الأفضل عند صنع قرار إداري معين) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٩) وانحراف معياري مقداره (١.١٨)، الفقرة (تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الأهداف قصيرة المدى في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨٨) وانحراف معياري مقداره (١.٣٢)، الفقرة (تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة تحديد الحلول والبدائل عند صنع قرار إداري معين) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨٩) وانحراف معياري مقداره (١.٢٢) .

وترى الباحثة أنه ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات تتمثل بأن توفر المعلومات المطلوبة بجودة عالية يزيد من فعالية صنع القرارات الإدارية، ترتبط القرارات الإدارية بأهداف المنظمة، تحقق القرارات الإدارية النتائج المرجوة منها، عند صنع قرار معين تقوم الإدارة أولاً بجمع المعلومات اللازمة للتعرف على المشكلة الأساسية موضوع القرار وتحدد أبعادها، تستند الإدارة عند اتخاذ قرار إداري معين إلى مبررات منطقية، تتحقق الإدارة من تنفيذ القرار وفقاً للصورة المرسومة له، تصحح الإدارة القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية، تضع الإدارة البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار الإداري المراد اتخاذه، تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة جمع البيانات والمعلومات عند صنع قرار إداري معين، يتم مناقشة القرار الإداري المراد اتخاذه بصورة جماعية مع الإداريين في الجامعة، تتبع الإدارة الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية.

في هذا القسم تمت الإجابة على أسئلة الدراسة والتي صيغت جميعها للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي، والذي يركز على دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الإداري.

السؤال الأول: هل يوجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية؟

السؤال الثاني: هل يوجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية؟

و من أجل الإجابة على السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد بناء على نموذج الانحدار التالي:

❖ نموذج الانحدار:

المشاركة في صنع القرارات الإدارية = $\beta_0 + \beta_1 * \text{المستوى التنظيمي} + \beta_2 * \text{جودة المعلومات} + e$.
حيث: $\beta_0, \beta_1, \beta_2$ هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و e : حد الخطأ.

والجدول رقم (٥-٤) يبين نتائج تحليل معامل الارتباط:

جدول رقم (٥-٤) نتائج تحليل معامل الارتباط

المشاركة في صنع القرارات الإدارية		
معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية	
بيرسون R		المستوى التنظيمي
.٧٩٦**	.٠٠٠	جودة المعلومات
.٧٤١**	.٠٠٠	الدرجة الكلية
.٨٢٨**	.٠٠٠	

من خلال نتائج تحليل معاملات الارتباط بيرسون في الجدول رقم (٥-٤) يستنتج وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين كل من المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وجودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية من جهة وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية من جهة أخرى، حيث تبين بأن قيم معاملات الارتباط بيرسون دالة إحصائياً

وهي مرتفعة (مستويات دلالتها اقل من ٠.٠٥) وهي جميعها موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بين المتغيرات.

والجدول التالي رقم (٤-٦) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (٤-٦): نتائج معاملات الانحدار

النموذج	المعامل Beta	الخطأ المعياري S.E	المعامل المعياري S.C	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين VIF
ثابت الانحدار	١.٣٨٣	٠.١٣٢	-----	١٠.٤٥٧	٠.٠٠٠	-----
المستوى التنظيمي	٠.٣٣٨	٠.٠٤٠	٠.٥٤٥	٨.٥١٤	٠.٠٠٠	٢.١١١
جودة المعلومات	٠.٢٨٣	٠.٠٥٣	٠.٣٤٥	٥.٣٩٥	٠.٠٠٠	٢.١١١
معامل الارتباط بيرسون $R=0.830$ ، معامل التحديد $R^2=0.689$ ، قيمة $F=177.571$ ، $sig.=0.000$						

المتغير التابع: المشاركة في صنع القرارات الإدارية.

وبعد عملية التقدير، نتج نموذج معادلة الانحدار المقدره وهي:

$$\text{جودة المعلومات} = 1.383 + 0.338 * \text{المستوى التنظيمي} + 0.283 * \text{المشاركة في صنع القرارات الإدارية}$$

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (٤-٦) بأن قيمة ف (F) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد $R^2 = 0.689$ وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة ٦٨.٩% وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما تم فحص خلو نموذج الانحدار المقدر من مشاكل الترابط الخطي (Multicollinearity) (جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) أقل من ٣). ومن نتائج الجدول السابق رقم (٤-٥) يمكن الإجابة على سؤالي الدراسة الأول والثاني على النحو التالي:

الإجابة على السؤال الأول:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (٤-٥) يستنتج أنه يوجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع

القرارات الإدارية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (المستوى التنظيمي) حيث كانت أقل من مستوى ٠.٠٥ (٠.٠٠٠) والخاص بقيمة اختبار (ت)، وكانت قيمة المعامل ٠.٣٣٨ ويستنتج منها أن الزيادة في المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مشاركة دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية بمقدار ٠.٣٣٨.

الإجابة على السؤال الثاني:

من خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (٤-٥) يستنتج أنه يوجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (جودة المعلومات) حيث كانت أقل من مستوى ٠.٠٥ (٠.٠٠٠) والخاص بقيمة اختبار (ت)، وكانت قيمة المعامل ٠.٢٨٣ ويستنتج منها أن الزيادة في جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مشاركة دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية بمقدار ٠.٢٨٣.

كما يتضح من قيم المعاملات المعيارية بأن المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية (المعامل المعياري = ٠.٥٤٥) أكثر تأثيراً على المشاركة في صنع القرارات الإدارية من جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية (المعامل المعياري = ٠.٣٤٥).

السؤال الثالث: هل توجد فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجامعة، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٤-٧).

جدول رقم (٤-٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجامعة

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	المجال
١.٠٠	٢.٦٣	٧١	القدس	المستوى التنظيمي

٠.٥٧	٣.٦٩	٣٤	البوليتكنك	
٠.٤٩	٣.٥٠	٣٥	الخليل	
٠.٤٥	٤.١٢	٢٣	بيت لحم	
٠.٩٥	٣.٢٥	١٦٣	المجموع	
٠.٨٦	٣.٣٣	٧١	القدس	جودة المعلومات
٠.٥٧	٣.٦٩	٣٤	البوليتكنك	
٠.٤٧	٣.٧١	٣٥	الخليل	
٠.٤٥	٤.٠١	٢٣	بيت لحم	
٠.٧٢	٣.٥٨	١٦٣	المجموع	مستوى إدارة الموارد البشرية
٠.٨٩	٢.٨٧	٧١	القدس	
٠.٥١	٣.٦٩	٣٤	البوليتكنك	
٠.٤٥	٣.٥٧	٣٥	الخليل	
٠.٤٢	٤.٠٨	٢٣	بيت لحم	المجموع
٠.٨٢	٣.٣٦	١٦٣	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٤-٧) وجود فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة، حيث تبين أنه فيما يتعلق بمجال المستوى التنظيمي كانت الفروق لصالح جامعة بيت لحم (٤.١٢) يليها جامعة البوليتكنك (٣.٦٩) وجامعة الخليل (٣.٥٠) مقابل جامعة القدس (٢.٦٣). وفيما يتعلق بمجال جودة المعلومات كانت الفروق لصالح جامعة بيت لحم (٤.٠١) يليها جامعة الخليل (٣.٧١) وجامعة البوليتكنك (٣.٦٩) مقابل جامعة القدس (٣.٣٣). وأخيرا فيما يتعلق بمستوى إدارة الموارد البشرية كانت الفروق لصالح جامعة بيت لحم (٤.٠٨) يليها جامعة البوليتكنك (٣.٦٩) وجامعة الخليل (٣.٥٧) مقابل جامعة القدس (٢.٨٧). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة المقابلات حيث تبين أن المستوى التنظيمي لجامعة بيت لحم كان الأفضل يليه جامعة البوليتكنك ثم جامعة الخليل ثم جامعة القدس.

السؤال الرابع: هل توجد فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها(المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها(المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٤-٨).

جدول رقم (٤-٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها(المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
٠.٦٦	٣.٨٩	١٠	نائب رئيس الجامعة	المستوى التنظيمي
٠.٧٨	٣.٤٣	٣٠	عميد الكلية	
٠.٩١	٣.٨٨	٤	مدير دائرة الموارد البشرية	
٠.٧٩	٣.٢٣	٣٩	رئيس دائرة إدارية	
١.٠٦	٣.٠٨	٨٠	رئيس دائرة أكاديمية	
٠.٩٥	٣.٢٥	١٦٣	المجموع	
٠.٤١	٣.٨٩	١٠	نائب رئيس الجامعة	جودة المعلومات
٠.٤٨	٣.٧٥	٣٠	عميد الكلية	
٠.٤٦	٤.٢٣	٤	مدير دائرة الموارد البشرية	
٠.٦٨	٣.٥٧	٣٩	رئيس دائرة إدارية	
٠.٨٢	٣.٤٦	٨٠	رئيس دائرة أكاديمية	
٠.٧٢	٣.٥٨	١٦٣	المجموع	
٠.٥٢	٣.٨٩	١٠	نائب رئيس الجامعة	مستوى إدارة الموارد البشرية
٠.٥٧	٣.٥٤	٣٠	عميد الكلية	
٠.٧٢	٤.٠٠	٤	مدير دائرة الموارد البشرية	

٠.٧١	٣.٣٥	٣٩	رئيس دائرة إدارية
٠.٩٤	٣.٢١	٨٠	رئيس دائرة أكاديمية
٠.٨٢	٣.٣٦	١٦٣	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤-٨) وجود فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أنه فيما يتعلق بمجال المستوى التنظيمي كانت الفروق لصالح نواب رؤساء الجامعات (٣.٨٩) ومدراء دائرة الموارد البشرية (٣.٨٨)، يليها عمداء الكليات (٣.٤٣) مقابل رؤساء الدوائر الإدارية (٣.٢٣) ورؤساء الدوائر الأكاديمية (٣.٠٨). وفيما يتعلق بمجال جودة المعلومات كانت الفروق لصالح مدراء دائرة الموارد البشرية (٤.٢٣) يليها نواب رؤساء الجامعات (٣.٨٩) وعمداء الكليات (٣.٧٥) يليها رؤساء الدوائر الإدارية (٣.٥٧) ورؤساء الدوائر الأكاديمية (٣.٤٦). وأخيراً فيما يتعلق بمستوى إدارة الموارد البشرية كانت الفروق لصالح مدراء دائرة الموارد البشرية (٤.٠٠) ونواب رؤساء الجامعات (٣.٨٩) يليها عمداء الكليات (٣.٥٤) مقابل رؤساء الدوائر الإدارية (٣.٣٥) ورؤساء الدوائر الأكاديمية (٣.٢١).

السؤال الخامس: هل توجد فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجامعة؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية حسب متغير الجامعة، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٤-٩).

جدول رقم (٤-٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية حسب متغير الجامعة

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	المجال
٠.٦٣	٣.٢٥	٧١	القدس	مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية
٠.٤١	٣.٧٧	٣٤	البوليتكنك	
٠.٤٣	٣.٤٦	٣٥	الخليل	
٠.٥١	٣.٩٢	٢٣	بيت لحم	
٠.٥٩	٣.٥٠	١٦٣	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٤-٩) وجود فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجامعة، حيث تبين أن الفروق لصالح جامعة بيت لحم (٣.٩٢) وجامعة البوليتكنك (٣.٧٧) يليها جامعة الخليل (٣.٤٦) مقابل جامعة القدس (٣.٢٥). وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة المقابلات حيث كانت أعلى نسبة مشاركة لجامعة الخليل ٦٠% ثم تليها جامعة بوليتكنك فلسطين (٣٠-٢٥)% ثم جامعة بيت لحم ٢٠% ثم القدس ٥%.

السؤال السادس: هل توجد فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٤-١٠).

جدول رقم (٤-١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
٠.٥٨	٣.٩٦	١٠	نائب رئيس الجامعة	مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية
٠.٤٥	٣.٦٣	٣٠	عميد الكلية	
٠.٦١	٣.٧٤	٤	مدير دائرة الموارد البشرية	
٠.٥٩	٣.٣٦	٣٩	رئيس دائرة إدارية	
٠.٦١	٣.٤٤	٨٠	رئيس دائرة أكاديمية	
٠.٥٩	٣.٥٠	١٦٣	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٤-١٠) وجود فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أن الفروق لصالح نواب رؤساء الجامعات (٣.٩٦) ومدراء دائرة الموارد البشرية

(٣.٧٤)، يليها عمداء الكليات (٣.٦٣) ورؤساء الدوائر الأكاديمية (٣.٤٤) مقابل رؤساء الدوائر الإدارية (٣.٣٦).

السؤال السابع: هل يوجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية؟

من أجل الإجابة على السؤال السابق تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بناء على نموذج الانحدار التالي:

❖ نموذج الانحدار:

جودة المعلومات = $\beta_0 + \beta_1 * \text{المستوى التنظيمي} + e$.

حيث: β_0, β_1 هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و e : حد الخطأ.

والجدول رقم (٤-١١) يوضح نتائج تحليل الانحدار هذا وتقدير النموذج:

جدول رقم (٤-١١): نتائج معاملات الانحدار

النموذج	المعامل Beta	الخطأ المعياري S.E	المعامل المعياري S.C	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	-٠.١٨٩	٠.٢٦٢		-٠.٧٢١	٠.٤٧٢
المستوى التنظيمي	٠.٩٥٩	٠.٠٧٢	٠.٧٢٥	١٣.٣٧٥	٠.٠٠٠

معامل الارتباط بيرسون $(R) = ٠.٧٢٥$ ، معامل التحديد $(R^2) = ٠.٥٢٦$ ،
قيمة $(F) = ١٧٨.٨٨١$ ، $\text{sig.} = ٠.٠٠٠$

المتغير التابع: جودة المعلومات

وبعد عملية التقدير، نتج نموذج معادلة الانحدار المقدر وهي:

جودة المعلومات = $-٠.١٨٩ + ٠.٩٥٩ * \text{المستوى التنظيمي}$.

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (٤-١١) بأن قيمة ف (F) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي

دخلت الدراسة وأن معامل التحديد ($R^2 = 0.526$) وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المستوى التنظيمي قادر على تفسير التغير في جودة المعلومات بنسبة 52.6% وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. ومن نتائج الجدول رقم (4-10) يستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (المستوى التنظيمي) حيث كان أقل من مستوى 0.05 (0.000) والخاص بقيمة اختبار (ت). وكانت قيمة معامل المستوى التنظيمي 0.959 ويستنتج منها أن الزيادة في درجة المستوى التنظيمي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في جودة المعلومات بمقدار 0.959 .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- ❖ ملخص النتائج
- ❖ مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
- ❖ التوصيات

١-٥ ملخص النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، توصلت الباحثة إلى أنه وبشكل عام لا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات المبحوثة، ويعتمد هذا الدور على نظرة الإدارة العليا لدائرة الموارد البشرية في الجامعة ومدى ارتباطها بها، فإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للجامعة ذا اتجاه واحد، فإن دورها سينحصر في عملية تنفيذ القرارات الإدارية والإستراتيجية دون المشاركة في صنع هذه القرارات، وهو الأمر الذي سيعرض تلك القرارات للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها، لأنها تُقضي متغيراً هاماً هو الموارد البشرية متجاهلة بذلك ما يمكن أن يحدثه هذا الإقصاء من مقاومة شديدة لهذه القرارات. أما إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للجامعة ذا اتجاهين، فإن هذا يسمح لها بأن تؤدي دوراً فعالاً في عملية صنع القرارات الإدارية بالجامعة، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في كافة مراحل صنع القرار، وبحيث تصبح القرارات الإدارية والإستراتيجية المتخذة تراعي قضايا الموارد البشرية، مما يزيد من نسبة تقبل الموارد البشرية لها وبالتالي زيادة احتمال تحقيقها. وتوصلت الباحثة أيضاً إلى النتائج التفصيلية التالية:

١. درجة المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعات كانت متوسطة بوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (٠.٩٥). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن دائرة الموارد البشرية تبدو واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعات، العاملون في الدائرة لديهم الخبرات التي تتناسب والمهام المنوطة بهم، الاستجابة لطلبات المستفيدين من قبل العاملين في الدائرة عالية، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري، تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار وتعيين الموظفين وفق معايير اختيار دقيقة، الدائرة على دراية بالأهداف قصيرة المدى للجامعات.
٢. جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعات كانت مرتفعة بوسط حسابي (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٧٢). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلومات والتقارير التي توفرها الدائرة دقيقة، أثق بالمعلومات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، أثق بالقرارات التي تتخذ بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية، تقدم الدائرة معلومات مطابقة لمتطلبات متخذ القرار " المنفعة الشكلية "، يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار إداري معين، توفر دائرة الموارد البشرية المعلومات في الوقت المناسب " المنفعة

الزمنية"، المعلومات التي تقدمها الدائرة قادرة على تقييم نتائج تنفيذ القرارات " المنفعة التقييمية"، المعلومات التي تقدمها الدائرة ذات فاعلية عالية في تحقيق أهداف الجامعة وأهداف متخذ القرار.

٣. مستوى عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات كانت مرتفعة بوسط حسابي (٣.٥) وانحراف معياري (٠.٥٩). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن توفر المعلومات المطلوبة بجودة عالية يزيد من فعالية صنع القرارات الإدارية، ترتبط القرارات الإدارية بأهداف المنظمة، تحقق القرارات الإدارية النتائج المرجوة منها، عند صنع قرار معين تقوم الإدارة أولاً بجمع المعلومات اللازمة للتعرف على المشكلة الأساسية موضوع القرار وتحدد أبعادها، تستند الإدارة عند اتخاذ قرار إداري معين إلى مبررات منطقية، تتحقق الإدارة من تنفيذ القرار وفقاً للصورة المرسومة له، تصحح الإدارة القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية، تضع الإدارة البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار الإداري المراد اتخاذه، تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة جمع البيانات والمعلومات عند صنع قرار إداري معين، يتم مناقشة القرار الإداري المراد اتخاذه بصورة جماعية مع الإداريين في الجامعة، تتبع الإدارة الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية، تشارك الإدارة الموظفين في الجامعة للوصول إلى القرار الإداري الأفضل.

٤. تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها في صنع القرارات الإدارية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الفاعل والأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في كافة مراحل صنع القرار الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شلالي، ٢٠٠٩) و (خرخاش، ٢٠٠٨) و (Keung, ٢٠٠٨).

٥. تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية.

٦. تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الساعدي وزبار، ٢٠١٢) و (العنبي، ٢٠٠٤) و (Spanos, ٢٠٠٢).

٧. تبين بأن المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية أكثر تأثيراً على المشاركة في صنع القرارات الإدارية من جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية يؤثر بصورة مباشرة على جودة المعلومات مما يؤثر بصورة أكبر على عملية صنع القرارات الإدارية.

٨. تبين أن صانعو القرارات في الجامعات المبحوثة لا يعون تماما أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية، وإن كانوا يرون أن أهم وظائفها هي وضع نظم للاختيار والتعيين والتقييم والحوافز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو شيخة، ٢٠٠٦) و (Zhang & others, ٢٠٠٥).
٩. تبين أن دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات المبحوثة لا يزال محدودا، حيث اقتصر دورها على مرحلتين فقط من مراحل صنع القرار وهي مرحلة جمع البيانات والمعلومات ومرحلة تنفيذ القرار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، ٢٠١٣) و (مبروك، ٢٠٠٦).
١٠. تبين وجود فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة، حيث تبين أنه فيما يتعلق بمجال المستوى التنظيمي كانت الفروق لصالح جامعة بيت لحم يليها جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل مقابل جامعة القدس. وفيما يتعلق بمجال جودة المعلومات كانت الفروق لصالح جامعة بيت لحم يليها جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين مقابل جامعة القدس. وأخيرا فيما يتعلق بمستوى إدارة الموارد البشرية كانت الفروق لصالح جامعة بيت لحم يليها جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل مقابل جامعة القدس.
١١. تبين وجود فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أنه فيما يتعلق بمجال المستوى التنظيمي كانت الفروق لصالح نواب رؤساء الجامعات ومدراء دائرة الموارد البشرية، يليها عمداء الكليات مقابل رؤساء الدوائر الإدارية ورؤساء الدوائر الأكاديمية. وفيما يتعلق بمجال جودة المعلومات كانت الفروق لصالح مدراء دائرة الموارد البشرية يليها نواب رؤساء الجامعات وعمداء الكليات يليها رؤساء الدوائر الإدارية ورؤساء الدوائر الأكاديمية. وأخيرا فيما يتعلق بمستوى إدارة الموارد البشرية كانت الفروق لصالح مدراء دائرة الموارد البشرية ونواب رؤساء الجامعات يليها عمداء الكليات مقابل رؤساء الدوائر الإدارية ورؤساء الدوائر الأكاديمية.
١٢. تبين وجود فروق في مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجامعة، حيث تبين أن الفروق لصالح جامعة بيت لحم و جامعة بوليتكنك فلسطين يليها جامعة الخليل مقابل جامعة القدس.
١٣. تبين وجود فروق في مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أن الفروق

لصالح نواب رؤساء الجامعات و مدراء دائرة الموارد البشرية، يليها عمداء الكليات ورؤساء الدوائر الأكاديمية مقابل رؤساء الدوائر الإدارية.

١٤. تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية.

٢-٥ مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

١-٢-٥ مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

السؤال الأول: هل يوجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية؟

- تمت الإجابة على السؤال الأول من خلال الأسئلة (١-٦) من أسئلة المحور الأول وأسئلة المحور الثاني والمحور الثالث كاملة للمقابلات شبه المنتظمة، أنظر الملحق رقم (١)، وكذلك من خلال أسئلة المحور الأول والمحور الثالث للإستبانة، أنظر الملحق رقم (٣). حيث أن المقابلات أجابت على أسئلة الدراسة بشكل عام وشمولي ودون التطرق للتفاصيل، وشكلت هذه الإجابات الهيكل الذي بنت عليه الباحثة محاور الإستبانة وأسئلتها بكل تفاصيلها. أما الإستبانة فقد أجابت على أسئلة الدراسة بصورة أكثر تفصيلاً.
- ومن خلال نتائج تحليل الانحدار ترى الباحثة أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية، وأن الزيادة في المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مشاركة دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية بمقدار (٠.٣٣٨).

٢-٢-٥ مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

السؤال الثاني: هل يوجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية؟

- تمت الإجابة على السؤال الثاني من خلال الأسئلة (٧-٩) من أسئلة المحور الأول وأسئلة المحور الثاني والمحور الثالث كاملة للمقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال أسئلة المحور الثاني والمحور الثالث للإستبانة.

- من خلال نتائج تحليل الانحدار ترى الباحثة أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية، و أن الزيادة في جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مشاركة دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية بمقدار (٠.٢٨٣) .

٣-٢-٥ مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث

السؤال الثالث: هل توجد فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها(المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة؟

- تمت الإجابة على السؤال الثالث من خلال أسئلة المحور الأول للمقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال السؤال الأول من أسئلة المعلومات العامة للاستبانة وأسئلة المحور الأول والمحرور الثاني فيها.
- ترى الباحثة أنه تبين وجود فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة، حيث تبين أنه فيما يتعلق بمجال المستوى التنظيمي كانت الفروق لصالح جامعة بيت لحم يليها جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل مقابل جامعة القدس. و فيما يتعلق بمجال جودة المعلومات كانت الفروق لصالح جامعة بيت لحم يليها جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين مقابل جامعة القدس. و أخيرا فيما يتعلق بمستوى إدارة الموارد البشرية كانت الفروق لصالح جامعة بيت لحم يليها جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل مقابل جامعة القدس.

٤-٢-٥ مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع

السؤال الرابع: هل توجد فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها(المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

- تمت الإجابة على السؤال الرابع من خلال أسئلة المحور الأول للمقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال السؤال الخامس من أسئلة المعلومات العامة للاستبانة وأسئلة المحور الأول والمحرور الثاني فيها.

- ترى الباحثة أنه تبين وجود فروق في مستوى إدارة الموارد البشرية ومجالاتها (المستوى التنظيمي وجودة المعلومات) في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أنه فيما يتعلق بمجال المستوى التنظيمي كانت الفروق لصالح نواب رؤساء الجامعات ومدراء دائرة الموارد البشرية، يليها عمداء الكليات مقابل رؤساء الدوائر الإدارية ورؤساء الدوائر الأكاديمية. وفيما يتعلق بمجال جودة المعلومات كانت الفروق لصالح مدراء دائرة الموارد البشرية يليها نواب رؤساء الجامعات وعمداء الكليات يليها رؤساء الدوائر الإدارية ورؤساء الدوائر الأكاديمية. وأخيراً فيما يتعلق بمستوى إدارة الموارد البشرية كانت الفروق لصالح مدراء دائرة الموارد البشرية ونواب رؤساء الجامعات يليها عمداء الكليات مقابل رؤساء الدوائر الإدارية ورؤساء الدوائر الأكاديمية.

٥-٢-٥ مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس

السؤال الخامس: هل توجد فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجامعة؟

- تمت الإجابة على السؤال الخامس من خلال أسئلة المحور الرابع للمقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال السؤال الأول من أسئلة المعلومات العامة للإستبانة وأسئلة المحور الأول والمحور الثاني والمحور الثالث فيها.
- ترى الباحثة أنه تبين وجود فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجامعة، حيث تبين أن الفروق لصالح جامعة بيت لحم و جامعة بوليتكنك فلسطين يليها جامعة الخليل مقابل جامعة القدس.

٦-٢-٥ مناقشة نتائج سؤال الدراسة السادس

السؤال السادس: هل توجد فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

- تمت الإجابة على السؤال السادس من خلال أسئلة المحور الرابع للمقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال السؤال الخامس من أسئلة المعلومات العامة للإستبانة وأسئلة المحور الأول والمحور الثاني والمحور الثالث فيها.

- ترى الباحثة أنه تبين وجود فروق في مدى مساهمة دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أن الفروق لصالح نواب رؤساء الجامعات و مدراء دائرة الموارد البشرية، يليها عمداء الكليات و رؤساء الدوائر الأكاديمية مقابل رؤساء الدوائر الإدارية.

٥-٢-٧ مناقشة نتائج سؤال الدراسة السابع

السؤال السابع: هل يوجد علاقة ارتباطيه ذو دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية؟

- تمت الإجابة على السؤال السابع من خلال أسئلة المحور الأول للمقابلات شبه المنتظمة، وكذلك من خلال أسئلة المحور الأول والمحور الثاني للاستبانة.
- ترى الباحثة أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية، و أن الزيادة في درجة المستوى التنظيمي وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في جودة المعلومات بمقدار ٠.٩٥٩ .

٥-٣ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومن خلال تحليل هذه النتائج تبين أن دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية لا يزال متواضعا، لذا فإن الباحثة توصي بضرورة زيادة نسبة مشاركة إدارة الموارد البشرية واعتبارها شريك أساسي لا يمكن تجاهله خلال كافة مراحل صنع القرارات الإدارية، والبدء في معالجة القصور والمعوقات التي تحول دون ذلك ومن أجل ذلك وضعت الباحثة عدة توصيات جاءت على النحو التالي:

١. تزويد إدارات الجامعات المبحوثة بنتائج الدراسات النظرية والميدانية والتي تؤكد على أهمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية ودورها في تحقيق نتائج أكثر كفاءة. مع العمل على إثراء المكتبات في الجامعات الفلسطينية بأحدث الكتب والدوريات والمراجع والبحوث والمؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة، لما وجدت الباحثة من صعوبات في الحصول على دراسات سابقة حول الموضوع، ومن أجل المضي قدما في زيادة تفعيل دور

إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية والذي لا يزال محدودا كما جاء في نتيجة الدراسة التاسعة.

٢. بناء على نتيجة الدراسة الثامنة توصي الباحثة بتطوير إستراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة، وذلك لعلاج القصور في فهم وإدراك أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق ممارستها مع ضمان تطبيق الاتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية.

٣. بناء على نتيجتي الدراسة الرابعة والتاسعة توصي الباحثة بتنظيم وعقد دورات تدريبية لشاغلي الوظائف الإدارية وصانعي القرارات في الجامعات المبحوثة، تتمركز موضوعاتها حول اللامركزية في صنع القرارات الإدارية والعمل بروح الفريق مع ضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية، بهدف تعزيز آلية التعامل مع هذه الدائرة وتحفيزها لمشاركتهم في صنع القرار واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم أثناء تأدية وظائفهم.

٤. بناء على نتيجتي الدراسة الثامنة والتاسعة توصي الباحثة إدارة الجامعات المبحوثة بمنح الدعم الإداري اللازم لتمكين إدارة الموارد البشرية من ممارسة أدوارها بفاعلية، وتحديد الموقع المناسب لتلك الإدارة في الهيكل التنظيمي للجامعة ليساعدها بالتحرك بحريه أوسع ومشاركة الإدارات العليا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

٥. بناء على نتيجتي الدراسة الرابعة والتاسعة توصي الباحثة بتشجيع موظفي دائرة الموارد البشرية ومن مختلف مستوياتهم الوظيفية على حضور الندوات والمؤتمرات وورش العمل، وعمل الأبحاث ومراجعة الدراسات المتعلقة بعملية صنع القرارات الإدارية ودور دائرة الموارد البشرية فيها.

٦. بناء على نتيجة الدراسة الرابعة توصي الباحثة بتبني سياسات تحفيزية من جانب إدارة الجامعات المبحوثة من أجل تشجيع دائرة الموارد البشرية ودفعهم نحو المشاركة في صنع القرار الإداري، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الأساليب الجماعية في صنع القرارات الإدارية مثل أسلوب الجماعة الاسمية وأسلوب دلفي وأسلوب العصف الذهني وأسلوب السلم النقال، مع العمل على تشكيل فرق العمل واللجان الداعمة لذلك.

٧. دلت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وبين عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعات المبحوثة كما جاء في نتيجة الدراسة الخامسة، كما وكشفت الدراسة عن أن درجة المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية

كانت متوسطة كما جاء في نتيجة الدراسة الأولى، لذا توصي الباحثة بتطوير المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية وإبراز أهميته في صنع القرارات الإدارية.

٨. كشفت نتيجة الدراسة السادسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية وبين مدى مساهمتها بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية، لذا وبناء على هذه النتيجة توصي الباحثة برفع قدرة وكفاءة صانعي القرارات وإدارة الموارد البشرية في توظيف واستخدام المعلومات المتوفرة في عملية صنع القرارات الإدارية. والعمل على تطوير معايير جودة المعلومات لديها وتسعى لتحقيق هذه المعايير لما لها من تأثير على القرارات الإدارية، وعلى صانعي القرارات في الجامعات استثمارها بوصفها نقطة قوة عند اتخاذ قراراتهم.

٩. وبناء على نتائج الدراسة كافة توصي الباحثة بأهمية السعي وراء مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومات في دوائر الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة وذلك من خلال إعداد وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية لتقديم معلومات إدارية بجودة عالية، بحيث يشكل هذا النظام تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتحليل وتقييم ثم توزيع معلومات دقيقة وسريعة على مراكز صنع القرارات في الجامعة، بحيث تتعلق هذه المعلومات بكل مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ويطبق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، والبرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصادقية التخطيط تتوقف على مدى فهم الأفراد لأهدافه والوسائل الكفيلة بتحقيقها، وهذا الفهم يبني على أساس وجود نظام للمعلومات يتميز بتزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة بجودة عالية تؤهلها لأن تكون أساساً لصنع قرارات ذات بعد استراتيجي. وقد قامت الباحثة بوضع مراحل أولية أساسية يمكن إتباعها لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

● أولاً: مرحلة تطوير نظام معلومات الموارد البشرية

يجدر بالفريق الذي يطور هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب صنع قرار إداري معين، وأن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة والضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلب على عوائق الاتصال كالصراع داخل الجامعة والمنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلومات هامة، لهذا يجب القضاء على هذا النوع

من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة، التي تمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات، وبذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبي متطلبات تخزين واسترجاع البيانات، واختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

● ثانيا: مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال الموظفين وكذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته. فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مثلا وما به من استخدام للتكنولوجيا المتقدمة، يساعد الموظفين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاومون إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب عملهم وما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك. ويجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحد من مشاعر القلق والتخوف لدى الموظفين، و التي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية.

● ثالثا: مرحلة المتابعة والتقييم

لا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من فعالية هذا النظام إلا بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية وفحص مدى جودة هذه المعلومات بناء على معايير جودة المعلومات المتبعة، حيث يجدر بها مثلا التحقق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة والتكلفة التي تتحملها الجامعة من أجل هذه المعلومات وغيرها، وذلك لمعرفة مدى التحسن في عملية صنع القرارات الإدارية نتيجة استعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولين عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها أو تعديلها أو إلغائها.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً : المراجع العربية

- أبو سبت، صبري فايق. (٢٠٠٥). تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شيخة، نادر. (٢٠٠٦). إدراك العالمين في المصارف الأردنية الأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، ٢٠ (٢)، الصفحات ١٤٩-١٩٥.
- أبو شيخة، نادر. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو عامر، أمال محمود. (٢٠٠٨). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عيد، راند أحمد. (٢٠١١). أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- بكار، سليم اسماعيل. (٢٠١٤). العقبات التي واجهت الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- التهامي، حسين عبد الرحمن. (٢٠٠٨). المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- جابر، علاء. (٢٠١٥). واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- جدوالي، صافية. (ديسمبر، ٢٠١٤). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية. مجلة العلوم الإجتماعية، الصفحات ١٣٨-١٥٢.
- جرادات، عبد الناصر، العجلوني، محمود، و المشاقبة، زياد. (٢٠٠٩). دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣١ (١)، الصفحات ٧٣-٩٣.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (٢٠١٢). كتاب محافظات جنوب الضفة الغربية الإحصائي السنوي - ٢٠١١. رام الله - فلسطين.

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (٢٠١٤). كتاب فلسطين الإحصائي السنوي ٢٠١٤ (المجلد رقم ١٥). رام الله، فلسطين.
- حجر، خالد أحمد مصطفى. (٢٠٠٣). معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الخامس عشر (العدد الثاني).
- حرز الله، أشرف رياض. (٢٠٠٧). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحياصات، خالد. (٢٠٠٦). معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- خرخاش، سامية، وخرخاش، نادية. (٢٠٠٨). دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس وجامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
- الربابعة، فاطمة. (٢٠٠٦). دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الساعدي، مؤيد، وزبار، سلمان. (٢٠١٢). جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (٣)، الصفحات ٧ - ٤١.
- السعيد، عابدي محمد. (٢٠١٥). نظرية القرار. دراسات وتقارير، جامعة الشريف مساعدي، الجزائر.
- السلطة الوطنية الفلسطينية. (١٩٩٨). قانون رقم (١١) بشأن التعليم العالي الفلسطيني. فلسطين.
- السويسي، سميرة. (٢٠٠٦). التعليم العالي الفلسطيني بين الواقع والطموح. ورشة عمل، فندق الكومودور، غزة.
- السيد، جميل. (٢٠١٣). التعليم في المجتمع الفلسطيني. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- شلال، عبد القادر. (٢٠٠٩). دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة (POVAL/spa) وحدة المضخات بالبرواقية. رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
- الصرايرة، والغريب. (٢٠١٠). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- الطيب، عبد القادر محمد. (٢٠١٣، ٧-٨ أكتوبر). تحديات التعليم العالي في الوطن العربي. مؤتمر التعليم العالي المفتوح في الوطن العربي. رام الله، فلسطين.
- العتيبي، فيحان. (٢٠٠٤). دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- عثمان، أيوب. (٢٠٠٣). *قراءة نقدية في قانون التعليم العالي في فلسطين*. دراسات وتقارير.
- العقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمري، يوسف بن محمد. (٢٠١٤). *معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري*. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- الفراوي، خليل محمد. (٢٠١٠). *إدارة صنع القرار الإداري*. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- قاسم، سعاد. (٢٠١١). *أثر النزاهة الإستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القاق، تحرير محمود. (٢٠١٤). *أثر مشاركة العاملين في صنع القرار الإداري على الإرتقاء بمستوى الأداء*. رسالة دكتوراه، جامعة إمرمان الإسلامية، السودان.
- كشواي، باري. (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٦). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (٢٠١٤). *السلوك التنظيمي*. مصر: الدار الجامعية.
- مبروك، محمد عادل. (٢٠٠٦). *تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري*. جامعة المنصورة، كلية التجارة. المجلة المصرية للدراسات التجارية.
- مجلس التعليم العالي. (١٩٨٥). *النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العالي*. المادة رقم (٤).
- محمد، ربيب الله. (٢٠١٣). *واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية*. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٦ (١١) ، الصفحات ٤٤-٦٢.
- مركز الميزان لحقوق الإنسان. (٢٠٠٥). *دليل قانون التعليم العالي الفلسطيني*.
- مناصرية، اسماعيل. (٢٠٠٤). *دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)*. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- الناقة، صلاح ، و إيهاب أبو ورد. (٢٠٠٩). *إعداد المعلم وتميمته مهنيا في ضوء التحديات المستقبلية*. مقدم للمؤتمر التربوي المعلم الفلسطيني- الواقع والمأمول. فلسطين.
- النجار، نداء محمد. (٢٠١٢). *دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نجم، عبود نجم. (٢٠١٠). *أبعاد جودة المعلومات وتشخيص الانحرافات في الأداء*. رسالة ماجستير، جامعة الزيتونة، الأردن.

- نعيم، محمد. (٢٠١٢). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المواقع الإلكترونية

- *استراتيجية جامعة الخليل*. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد ٢٦ ديسمبر، ٢٠١٥، من الموقع الإلكتروني لجامعة الخليل: <http://www.hebron.edu/index.php/ar/about-hu-٢.html>
- *دائرة الموارد البشرية*. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد ديسمبر، ٢٠١٥، من الموقع الإلكتروني لجامعة بوليتكنك فلسطين: <http://www.ppu.edu/p/ar/administrative-departments/Human-Resources>
- *دائرة الموارد البشرية*. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد ٢٠١٥، ديسمبر، من الموقع الإلكتروني لجامعة بيت لحم: <http://www.bethlehem.edu/administration/HR>
- *دائرة الموارد البشرية في جامعة الخليل*. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد ٢٦ ديسمبر، ٢٠١٥، من الموقع الإلكتروني لجامعة الخليل: <http://www.hebron.edu/index.php/ar/٢٠١٤-١٠-٢١-٠٩-٢٤-٢٤/hr>
- *رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية*. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد ديسمبر، ٢٠١٥، من الموقع الإلكتروني لجامعة بوليتكنك فلسطين: <http://www.ppu.edu/p/ar/about/Mission-Strategic-Plan>
- *عن الجامعة*. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد ٢٠١٥، ديسمبر، من الموقع الإلكتروني لجامعة بيت لحم: <http://www.bethlehem.edu/ar-about>
- *عن جامعة القدس*. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد يناير، ٢٠١٦، من الموقع الإلكتروني لجامعة القدس: <http://www.alquds.edu/ar/about-us-ar.html>
- *مجلس التعليم العالي الفلسطيني*. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد يناير، ٢٠١٦، من الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي: <http://www.mohe.pna.ps/mohe/pcfhe>

ثالثاً: المقابلات الشخصية

- مقابلة مع الدكتور محمد الجعبري، أكاديمي وعميد سابق لكلية العلوم الإدارية، جامعة الخليل، ٢٣ شباط ٢٠١٦.
- مقابلة مع الدكتور مروان جلعود، عميد كلية العلوم الإدارية، جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٥ شباط ٢٠١٦.
- مقابلة مع الدكتور مراد أبو اصبيح، عميد الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٩ شباط ٢٠١٦.

- مقابلة مع الأستاذ يزيد صلاح، مدير دائرة الموارد البشرية، جامعة الخليل، ٩ آذار ٢٠١٦.
- مقابلة مع الأستاذ محمد أبو اسنيّة، مدير دائرة الموارد البشرية، جامعة بوليتكنك فلسطين، ١٠ آذار ٢٠١٦.
- مقابلة مع الأستاذ جهاد أبو عمشة، مدير دائرة الموارد البشرية، جامعة بيت لحم، ١٤ آذار ٢٠١٦.
- مقابلة مع الأستاذ محمد ديداني، مدير دائرة الموارد البشرية، جامعة القدس، ٢١ آذار ٢٠١٦.

رابعاً: المراجع الأجنبية

- Chi Keung, C. (٢٠٠٨). *THE effect of shared Dicision- Making on the Improvement in Teachers Job Development*. Retrieved November ١٧, ٢٠١٥, from <http://www.eric.ed.gov>
- Dessler, G. (٢٠١٣). *Human Resource Management, ١٣th edition*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Harrison, T. M. (٢٠٠٢). *communication means and participative dicision making*. Retrieved december ٢, ٢٠١٥, from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00543.x>
- Kundu, S., & Malhan, D. (٢٠٠٩). HRM practices in Insurance companies: A study of indian and Multinational companies. *Managing Global Transitions*, Vol. ٧, Iss. ٢, pp. ١٩١-٢١٥.
- Maxwell, G., & Frarquharson, L. (٢٠٠٨). senior managers, Perceptions of the practice of Human Resource Management. *Emeralol group puplishing limited*, Vol. ٣, Iss. ٢, pp. ٣٠٤-٣٢٢.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (٢٠٠٥). *Human Resource Management, ٩th*. New Jersey, USA: Pearson.
- Sandera, K., Van, R., & Groen, B. (٢٠٠٦). The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals beliefs about effective human resource practices. *The International Journal of Human Resourse Management*, Vol. ١٩, Iss. ١٠, pp. ١٩٧٦-١٩٨٨.

- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (२०१०). *Introduction to Management*, 1२th edition. New Jersey: Wiley.
- Singh, A. K. (२०१०). *Impact of HRM Practices and organizational culture on managerial Effectiveness in Public Sector Organizations in India*. India, Delhi: University of Delhi.
- Spanos, Y. (२००२). The relationship between information and communication technologies and its affects on decision making. *Information and Management* , Vol. ॢ१, Iss. 1, pp. १०१-११०.
- Veloso, A. (२०१०). *The workers perceptions about human resource management function*. Portugal: University of Minho.
- Yatrakis, P. (२००३). *The Relationship between Internet Usage and decision making*. Retrieved November २१, २०१०, from <http://www.findarticles.com/p/articles/mi/qa०३१३>
- Zhang, R., Li, E., & Lu, W. (२०००). *A study on the perceptions of Human Resource Management in china*. Colledge of Economics and Management. China, Shanghai: Shanghai Tony university.

الملاحق

ملحق رقم (١): نموذج أسئلة المقابلة

ملحق رقم (٢): ترميز المقابلات

ملحق رقم (٣): استبانة الدراسة

ملحق رقم (٤): طلب تحكيم الإستبانة

ملحق رقم (٥): قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

ملحق رقم (٦): كتب من جامعة الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات

ملحق رقم (١) نموذج أسئلة المقابلة

نموذج المقابلة

التاريخ والوقت:

الجامعة:

الوظيفة:

❖ هل يوجد دائرة موارد بشرية مستقلة في الجامعة؟

١. نعم

٢. لا

❖ محاور المقابلة

أولاً: إدارة الموارد البشرية في الجامعة

١. هل تبدو إدارة الموارد البشرية واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعة؟
٢. هل يوجد أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة؟
٣. هل يوجد وصف وظيفي واضح لكل العاملين في الدائرة؟
٤. هل تعطي إدارة الجامعة دائرة الموارد البشرية وتطويرها اهتماماً وأولوية كبيرة؟
٥. ما عدد موظفي الجامعة؟ وما عدد موظفي دائرة الموارد البشرية فيها؟
٦. من هو المسؤول المباشر عن مدير دائرة الموارد البشرية؟
٧. هل يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار إداري معين؟
٨. ما طبيعة المعلومات التي يتم طلب توفيرها من الدائرة؟ وكيف يتم تقديمها؟ ومن المسؤول عن تقديمها؟
٩. ما هي معايير جودة المعلومات التي تعتمد عليها دائرة الموارد البشرية في المعلومات التي توفرها؟

ثانيا: عملية صنع القرارات الإدارية في الجامعة؟

١٠. هل تتبع الإدارة الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية؟
١١. هل يتم مناقشة القرار الإداري المراد اتخاذه بصورة جماعية مع الإداريين في الجامعة؟
١٢. ما هي مراحل صنع القرار المعتمدة في الجامعة؟

ثالثا: مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة

١٣. هل تشكل دائرة الموارد البشرية جزء من المستويات الإدارية العليا؟
١٤. هل تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الأهداف الإستراتيجية "طويلة المدى" والأهداف قصيرة المدى في الجامعة؟
١٥. هل تشارك إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة؟ وما نسبة هذه المشاركة إن وجدت؟
١٦. في أي مراحل صنع القرار يتم إشراك إدارة الموارد البشرية في الجامعة؟
١٧. هل أنت راض عن دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة؟

رابعا: المعوقات

١٨. ما هي المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة؟
١٩. كيف يمكن التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظرك؟

خامسا: الاقتراحات

٢٠. هل لديكم أية اقتراحات لتحسين وتطوير دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟

ملحق رقم (٢) ترميز المقابلات

الرمز	المقابلة	الرقم
م م ١	المقابلة الأولى مع مدير الموارد البشرية لجامعة الخليل "الأستاذ يزيد صلاح"	.١
م م ٢	المقابلة الثانية مع مدير الموارد البشرية لجامعة البوليتكنك "الأستاذ محمد أبو سنينة"	.٢
م م ٣	المقابلة الثالثة مع مدير الموارد البشرية لجامعة بيت لحم "الأستاذ جهاد أبو عمشة"	.٣
م م ٤	المقابلة الرابعة مع مدير الموارد البشرية لجامعة القدس "الأستاذ محمد ديداني"	.٤

ملحق رقم (٣) استبانة الدراسة

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال



الأخوة/ الأخوات الكرام في الجامعة

تحية طيبة وبعد...

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى المتطلبات الدراسية للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل وهي بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية"، وتدرس الاستبانة هذا الدور من وجهة نظر مديري الموارد البشرية وصانعي القرار في الجامعات محل الدراسة .

تأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية وتكون معبرة عن آرائكم، وإعادتها للباحثة في أقرب وقت لما لكم من أهمية بالغة في إنجاح هذه الدراسة، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لحسن تعاونكم

الباحثة

م. غدير القصرأوي

ملاحظة

إن كنت ترغب في الحصول على نتائج الدراسة يرجى كتابة اسمك والبريد الإلكتروني:

...../الاسم

...../البريد الإلكتروني

٢٠١٦

أولاً : معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الفقرات التالية حسب ما تراه مناسباً

١. الجامعة

جامعة الخليل جامعة بيت لحم جامعة البوليتكنك جامعة القدس

٢. العمر

أقل من ٣٠ سنة ٤٥- سنة أكثر من ٤٥ سنة

٣. التخصص الجامعي

علوم إدارية ومالية تخصص آخر _____

٤. المؤهل العلمي

دراسات عليا كالوريوس دبلوم أو أقل

٥. المسمى الوظيفي

مدير دائرة إدارية رئيس الجامعة نائب رئيس الجامعة عميد كلية مدير دائرة موارد بشرية مدير دائرة إدارية رئيس دائرة أكاديمية مسمى آخر _____

٦. عدد سنوات العمل في هذا المنصب

أقل من ٥ سنوات ١٠- سنوات أكثر من ١٠ سنوات

٧. عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة

أقل من ٥ سنوات ١٥- سنوات أكثر من ١٥ سنة

ثانياً: محاور الدراسة

يرجى قراءة الفقرات التالية بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها وذلك بوضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	
المحور الأول: المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية في الجامعة						
					١. تبدو إدارة الموارد البشرية واضحة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للجامعة	
					٢. يوجد أنظمة وسياسات واضحة ومكتوبة تشير إلى دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة	
					٣. تعطي إدارة الجامعة دائرة الموارد البشرية وتطويرها اهتماماً وأولوية كبيرة	
					٤. هناك خطة واضحة تنظم عمل دائرة الموارد البشرية	

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					يوجد وصف وظيفي واضح لكل العاملين في الدائرة
					الدائرة على دراية بالأهداف طويلة المدى "الإستراتيجية" للجامعة
					الدائرة على دراية بالأهداف قصيرة المدى للجامعة
					تشارك إدارة الموارد البشرية في اللجان العليا على مستوى الجامعات
					إدارة الموارد البشرية جزء من المستويات الإدارية العليا
					العاملون في الدائرة لديهم الخبرات التي تتناسب والمهام المنوطة بهم
					الاستجابة لطلبات المستفيدين من قبل العاملين في الدائرة عالية
					تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تخطيط الموارد البشرية
					تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب وجذب أفضل الموارد البشرية
					تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار وتعيين الموظفين وفق معايير اختيار دقيقة
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموارد البشرية في الجامعة
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم برامج تدريبية لتدريب وتأهيل الموظفين
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري
					الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الجامعة يضعها في موقع قريب من المشاركة في صنع القرارات الإدارية
					استشارة دائرة الموارد البشرية تكون بشكل رسمي
المحور الثاني: جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الجامعة					
					المعلومات والتقارير التي توفرها الدائرة دقيقة
					تقدم الدائرة معلومات مطابقة لمتطلبات متخذ القرار " المنفعة الشكلية "
					توفر دائرة الموارد البشرية المعلومات في الوقت المناسب " المنفعة الزمنية "
					المعلومات التي تقدمها الدائرة قادرة على تقييم نتائج تنفيذ القرارات " المنفعة التقييمية "
					المعلومات التي تقدمها الدائرة ذات فاعلية عالية في تحقيق أهداف الجامعة وأهداف متخذ القرار
					المعلومات التي تقدمها الدائرة قادرة على تنبؤ وتوقع أحداث ونتائج المستقبل
					المعلومات التي تجمعها الدائرة تتم بأقل تكاليف ممكنة بحيث لا تزيد عن قيمة المعلومات
					يتم طلب معلومات من دائرة الموارد البشرية عند صنع قرار إداري معين
					أثق بالمعلومات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية
					أثق بالقرارات التي تتخذ بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية
المحور الثالث: جودة القرارات الإدارية					
					ترتبط القرارات الإدارية بأهداف المنظمة
					تحقق القرارات الإدارية النتائج المرجوة منها
					تتبع الإدارة الأسلوب المركزي في صنع القرارات الإدارية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					عند صنع قرار معين تقوم الإدارة أولاً بجمع المعومات اللازمة للتعرف على المشكلة الأساسية موضوع القرار وتحدد أبعادها
					توفر المعلومات المطلوبة بجودة عالية يزيد من فعالية صنع القرارات الإدارية
					يتم مناقشة القرار الإداري المراد اتخاذه بصورة جماعية مع الإداريين في الجامعة
					تضع الإدارة البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار الإداري المراد اتخاذه
					تستند الإدارة عند اتخاذ قرار إداري معين إلى مبررات منطقية
					تشارك الإدارة الموظفين في الجامعة للوصول إلى القرار الإداري الأفضل
					تهتم الإدارة بملاحظات الموظفين في الجامعة المرتبطة بالقرارات الإدارية
					تتحقق الإدارة من تنفيذ القرار وفقاً للصورة المرسومة له
					تصحح الإدارة القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية
					تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الأهداف الإستراتيجية في الجامعة
					تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الأهداف قصيرة المدى في الجامعة
					تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة تشخيص المشكلة عند صنع قرار إداري معين
					تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة جمع البيانات والمعلومات عند صنع قرار إداري معين
					تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة تحديد الحلول والبدائل عند صنع قرار إداري معين
					تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة اختبار الحل الأفضل عند صنع قرار إداري معين
					تشارك دائرة الموارد البشرية في مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقييمه عند صنع قرار إداري
					لا تشارك دائرة الموارد البشرية على الإطلاق في مراحل صنع القرارات الإدارية
					أنا راض عن دور دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة

٥١. هل من مقترحات لتحسين دور دائرة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية؟

ما هي أهم المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية؟

شكراً على حسن تعاونكم

استندت الباحثة في فقرات الإستبانة إلى الدراسات التالية:

١. دراسة (قاسم، ٢٠١١) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات".
٢. دراسة (شلالي، ٢٠٠٩) بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية".
٣. دراسة (خرخاش، ٢٠٠٨) بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة".

ملحق رقم (٤) طلب تحكيم الإستبانة



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

التاريخ/ _____

السيدة/ _____ الفاضل/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بهدف دراسة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل

وتتطلع الباحثة إلى ملاحظتكم وآرائكم النيرة التي ستكون ذات تأثير كبير في إخراج الاستبانة المرفقة بشكل يتسم بالمنهجية العلمية و تحقيق الأهداف المرجوة منهما، وذلك بإجراء تعديلات أو ملاحظات ترونها مناسبة وتثري هذه الدراسة. وتهدف الإستبانة إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الإداري في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر صانعي القرار ومديري دائرة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة .

شكرا على حسن تعاونكم

الباحثة: غدير القصرأوي

ملحق رقم (٥) قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

مكان العمل	أسماء محكمي الإستبانة	
جامعة الخليل	الدكتور محمد الجعبري	.١
جامعة الخليل	الدكتور أسامة شهوان	.٢
جامعة البوليتكنك	الدكتور مروان جلعود	.٣
جامعة البوليتكنك	الدكتور غسان شاهين	.٤
جامعة البوليتكنك	الدكتورة ميرفت شاهين	.٥
جامعة الخليل	الأستاذ يزيد صلاح	.٦
مدير مركز تكنولوجيا المعلومات/ ماجستير تحليل إحصائي	الأستاذ مصطفى القواسمة	.٧

ملحق رقم (٦) كتب من جامعة الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

2016/03/31

التاريخ :

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة غدير جواد القصرودي ورقمها الجامعي (21229029) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (دور ادارة الموارد البشرية في صناعة القرار الاداري في جامعات جنوب الضفة الغربية). يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL: <http://www.hebron.edu>

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

Ref.

الرقم : 2016/04/20

Date

التاريخ : 2016/04/20

أ.د. ميشيل منصور المحترم
رئيس جامعة بيت لحم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة غدير جواد القصراوي ورقمها الجامعي (21229029) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (دور ادارة الموارد البشرية في صناعة القرار الاداري في جامعات جنوب الضفة الغربية).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيدي
د. سمير ابو زنيدي
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ: 2016/04/20

أ.د. عماد ابو كشك المحترم
رئيس جامعة القدس

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة غدير جواد القصراوي ورقمها الجامعي (21229029) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (دور ادارة الموارد البشرية في صناعة القرار الاداري في جامعات جنوب الضفة الغربية).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زيند
د. سمير ابو زيند
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



