

## تأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة اتخاذ القرارات

أ. بن حليلة عمر عبد العزيز  
جامعة البليدة 2

د. بن عيسى علال  
جامعة البليدة 2

### ملخص:

الموارد البشرية هي محل اهتمام العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية، وأساس تحريك عجلات النمو والتطور .. ودول العالم المتقدمة والنامية تركز على إعداد برامج طموحة للتنمية البشرية قائمة على أسس علمية، فالموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة خدمية أو إنتاجية، فهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم. ويعد تخطيط الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة .

وعليه فإن سياسة تخطيط الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا جديرا بعملية اتخاذ القرار وذلك راجع الى كون عملية التخطيط هي عبارة عن وضع خطط اتسيير المورد البشري في المؤسسة لوصول فيما بعد الى قرارات متعلقة بتسيير المورد البشري في المؤسسة، فتخطيط المورد البشري هو في الحقيقة مجموعة من القرارات التي سيتم اتخاذها في اطار تنظيم وتسيير المورد البشري حيث يعتبر التخطيط اختيار بديل من مجموع البدائل المتوفرة وتحليلها ودراستها تكون لدى مخططا لتسيير المورد البشري.

### 1- الإشكالية .

تعد الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في المنظمات وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو والمتمثلة بالفرد الذي هو الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي والاجتماعي فالعنصر البشري يعمل في المجالات المهنية والوظيفية ضمن تخصصاته المختلفة في منشآت الأعمال مهما كان نوعها وفي أي قطاع كانت .

فالموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة هي الأساس في تحقيق التفوق والتميز لأي منظمة في الخدمات والأسواق والأرباح، فكان اهتمام التنظيمات بالمورد البشري مقتصر على الانتاج، وانتقل هذا الاهتمام المتزايد إلى منظمات الأعمال المختلفة إدراكاً منها أنه مهما توفرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استثمارها، فالإنسان هو أساس مسيرة الحياة وأساس الحضارات فهو الذي يخترع التكنولوجيا ويسيرها، وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا حياة لها .

وعملية تخطيط الموارد البشرية هي عماد تسيير و تنظيم وتنمية الكوادر البشرية على ضوء التقييم المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة وتحليل القدرات الذاتية لتحديد جوانب القوة والضعف وتوليد البدائل وإحداث التعاون والتناسق بين جميع الأنشطة لتنفيذ

استراتيجية المنظمة وتحقيق رسالتها، لذا فعلى الإدارة القيام بتخطيط وتنمية الموارد البشرية وبما يضمن لها حسن اختيار مواردها والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة وذلك في ظل عوامل تفرض نفسها على المنظمات الحديثة، منها ازدياد حجم المؤسسات وتنوع الوظائف والمنافسة الحادة وضرورة تحسين الجودة والخدمات وتقديم الأفكار ومجابهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغير في الوظائف وفي الهياكل التنظيمية وإحلال الوظائف محل أخرى .

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الأنشطة التنظيمية المركبة، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة، اختيار بين بدائل مختلفة، ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، حيث نجد أن المدير دائماً في موقف يطلب إليه أن يختار بديلاً معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه.

ويمكن القول بأن النشاط الأساسي المؤثر على الأداء هو اتخاذ القرارات. هذا ورغم أن الظروف تختلف من قرار إلى آخر اختلافاً جذرياً، فإن جميع هذه القرارات ذات عناصر هامة واحدة، فأولاً: إن متخذ القرار يواجه عدداً من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات. وثانياً: إن مختلف العوائد أو النواتج تتوقف على نوع التصرف الذي يتم اختياره. وثالثاً: أن كل ناتج للقرار احتمالاً أو فرض حدوث، وقد لا تكون جميع الاحتمالات متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ. ورابعاً: فإن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه.

فمحددات اتخاذ القرار مرتبطة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية تأثر و تتأثر بها

## 1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

## 2. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وانما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

## 3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجمه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة الى محتواها الواقعي.

#### 4. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذ له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- اتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

- مؤسسة تندال لصناعة الأقمشة الصناعية من أهم المؤسسات الوطنية ذات البعد الاستراتيجي في تنمية الاقتصاد الوطني و لاحتواءها على كادر ضخم من الموارد البشرية ، عدد العمال الإجمالي إلى 1055 عامل منهم المتعاقدون حوالي 73 عامل بينما الدائمون فيبلغون 982 عامل موزعين حسب المستوى المهني، حيث أن الإطارات نجد 106، 239 عمال مهرة و 710 عمال تنفيذ و هم موزعين على مختلف الأقسام والوحدات، هذا مايتطلب وجود مخطط مورد بشري يقوم على أسس علمية و موضوعية وذلك لحفاظ على سيرورة المنظمة و فاعليتها و ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة

- من خلال هذا الطرح نطرح الاشكال الآتي

- مامدي تأثير سياسة التخطيط على جودة اتخاذ القرار في مؤسسة تندال للأقمشة الصناعية ؟

- و ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي، اسئلة فرعية وهي كلاتي:

- هل تقوم مؤسسة " تندال " أثناء عملية تخطيط المورد البشري بدراسة البيانات الخارجية للمورد البشري هذا الأمر الذي يؤدي الى اتخاذ قرارات معينة في تسيير المورد البشري؟

- هل تقوم مؤسسة " تندال " أثناء عملية تخطيط المورد البشري بدراسة البيانات الداخلية للمورد البشري هذا الأمر الذي يؤدي الى اتخاذ قرارات معينة في تسيير المورد البشري؟  
2- الفرضيات.

### الفرضية العامة :

- تؤثر سياسة تخطيط المورد البشري على جودة اتخاذ القرار كما وكيفيا .

### الفرضيات الفرعية :

● تؤثر دراسة البيانات الخرجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة العرض والطلب الموجود في سوق الشغل و التطور التقني و التكنولوجي وخصائص القوى العاملة المتوفرة كما ونوعا .

- تؤثر دراسة البيانات الخارجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة أهداف و خطط المؤسسة و التعديلات المنتظر اجراءها في الهيكل التنظيمي و و كفاءة القوى العاملة

### 3- أهمية الموضوع.

● تكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على تخطيط المورد البشري في مؤسسة "تندال" بولاية المسيلة وتبيان تأثير سياسة التخطيط على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة ،مما يمكن لأصحاب القرار والمعنيين بالأمر من أخذ فكرة عن تلك العلاقة وأخذها بعين الاعتبار في تسييرهم للقطاع الصناعي- أصحاب القرار- ولإفادة الباحثين والأكاديميين وكذلك لقللة الدراسات التي تناولت علاقة بين تخطيط المورد البشري و جودة اتخاذ القرار في المؤسسة

● تكمن أهمية هذه الدراسة باعتبار هذا الموضوع حدث الساعة ونظرا إلى حاجة هذه المؤسسات الي اتباع سياسة معينة في تخطيط المورد البشري وذلك نظرا لتغيرات المستمرو و الحاصلة على المستوى التنظيمي و القانوني و التكنولوجي و الاجتماعي

● كما تكمن أهمية هذا البحث في طبيعة مجتمع الدراسة،حيث أن هذه الشريحة-المورد البشري في المؤسسة المعنية -تعاني الكثير من الصعوبات والعراقيل تسيير واضح للعمال و الاداريين وأبعاد هذه الصعوبات على العمال و الادارين بالخصوص و سريرة المؤسسة عموما،

● كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة تقييم برامج التخطيط في مؤسسة تندال ومعرفة العراقيل والصعوبات التي تعترض القائمين على عملية تخطيط المورد البشري في المؤسسة .

#### 4- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع أسباب اختيارنا للموضوع لما يأتي :

- غموض سياسة تخطيط المورد البشري و آلياته يستدعي توضيحا.
- لأنه بناء على دراستنا الاستطلاعية النظرية والميدانية لموضوع البحث تبين لنا أن موضوع " تأثير سياسة التخطيط المورد البشري على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة " جديد نسبيا فهو لم يتناول من قبل العديد من البحوث، وعدم وجود ربط بين هذين المتغيرين.
- أيضا من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع: عدم الاهتمام بموضوعي تخطيط الموارد البشري و اتخاذ القرار من قبل الباحثين و المهتمين بواقع المورد البشري في الجزائر .

#### 5- أهداف الموضوع.

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع سياسة تخطيط المورد البشري و تأثيرها على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة
- التعرف على المعوقات الوظيفية التي تواجه القيمين على العملية التخطيطية في المؤسسة .
- الوصول الى جدوى دراسة البيانات الخارجية المرتبطة بعملية تخطيط المورد البشري و دورها في التأثير على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة
- الوصول الى جدوى دراسة البيانات الداخلية المرتبطة بعملية تخطيط المورد البشري و دورها في التأثير على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة

#### 3- الإطار الميداني للدراسة

##### 1- التعريف بميدان الدراسة : سنتطرق إلى:

أ: لمحة تاريخية :

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني و ذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عايشتها البلاد .

و تعود أول خطوة اتبعتها الحكومة في إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 235 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل و كان هذا من طرف وزير الصناعة و

الطاقة، و لقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، و لكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974، 1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13 و تبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، و في هذه السنة تم تكليف مقالو فرنسي لإنشاء مشروع مركب يضم أربعة وحدات إنتاجية و هي: الغزل، النسيج، التكملة، التفصيل، فيما سمي بمركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة تابعا للمؤسسة الوطنية للنسيج سونتاكس، حيث انطلق في الإنتاج الفعلي في سنة 1980، و بعد إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية في سنة 1982 ألحق هذا المركب بالمؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية أندتاكس بالمسيلة و في إطار إعادة هيكلة مؤسسة أندتاكس في سنة 1998، أصبح هذا المركب مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 290.000.000.00 دج.

و لقد ساهمت مؤسسة تيندال منذ إنشائها في تغطية جميع احتياجات السوق الوطنية من الأقمشة الصناعية و الخيم المختلفة ووسائل التخيم، كما ساهمت مساهمة جبارة في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفتها الجزائر منذ سنة 1980، و ذلك بدءًا بزلزال الأضنام في سنة 1980 وصولاً إلى زلازل بومرداس و الجزائر الذي كان في 2004.

كما أن هذه المؤسسة مستعدة لفتح رأس مالها للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب للاستثمار في هذا القطاع.

ب- لمحة جغرافية .

تقع مؤسسة تيندال في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية للولاية، يحدها شمالاً المؤسسة الوطنية للبناء، و من الجهة الشرقية السوناطراك، و من الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد

ج -لمحة ديمغرافية عن ميدان الدراسة.

بناءً على إحصائيات 2008 وصل عدد العمال الإجمالي إلى 1055 عامل منهم المتعاقدون حوالي 73 عامل بينما الدائمون فيبلغون 982 عامل موزعين حسب المستوى المهني، حيث أن الإطارات نجد 106، 239 عمال مهرة و 710 عمال تنفيذ و هم موزعين على مختلف الأقسام والوحدات

المجال الزمني :

- تمت دراستنا الميدانية في مؤسسة تيندال، وقد امتدت من فترة 2012/05/18 الى -دراسة استطلاعية ميدانية وتوزيع الاستثمارات وإجراء المقابلات- إلى غاية 2012/05/29.

## II - منهجية البحث :

**1- تعريف المنهج :** " بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، حيث يساعد الباحث في ضبط المؤشرات والأبعاد والأسئلة وفرضيات البحث " (1).

ومن خلال هذا فإن المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج دراسة حالة وذلك لما يتماشى مع دراستنا في ما يخص " تأثير سياسة التخطيط وعلى جودة اتخاذ القرار في المؤسسة " وملائمته لها .

- **تعريف المنهج دراسة الحالة :** بأنه "دراسة معمقة لنموذج واحد أو أكثر، من أجل الوصول الى تعميمات الوحدة المدروسة و علاقتها بوحدات المماثلة و هي الطريقة التي يجمع بها الباحث معلومات خاصة بوحدة موضوع الدراسة شخصا كان أو أسرة أو مؤسسة أو جماعة أو نظاما معيناً " (2).

**2- العينة:** ولقد اعتمدنا على العينة القصدية (الغير احتمالية) :حيث تستخدم العينة القصدية عموما في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس، أو اختبار فرضيات محددة، وبخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد وبالتالي لا يوجد إطار دقيق يمكن من اختبار العينة عشوائيا، ففي مثل هذه البحوث يلجأ الباحث لاختيار مجموعة من الوحدات التي وحدات التي تتلاءم مع أغراض بحثه ويسمى هذا النوع بالعينة القصدية " (3).

إن أسباب اختيارنا لهذه العينة راجع إلى أنه تم قصد 15 اطارا بالمؤسسة وهذا راجع لخصوصيات الدراسة التي تتطلب منا معرفة واقع التخطيط و أثره على جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر الاطارات .

**3- الملاحظة :** "تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث الاجتماعي التي يستخدمها الأخصائي الاجتماعي سواء مع العملاء أو الجماعات أو المجتمعات للتعرف على السمات العامة و الخاصة لموضوع البحث وملاحظة السلوك و الظواهر والأفراد والمجتمعات " (4).

**4- استمارة بالمقابلة :** تعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يقوم الباحث بمقابلة المبحوثين و بملاء الاستمارة معهم وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق " (5).

وقد احتوت في بحثنا هذا على 15 سؤالا مقسمة على ثلاث محاور:

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية، حيث يحتوي على سؤالين .

المحور الثاني : أسئلة متعلقة بتخطيط الموارد البشرية و البيانات الخارجية، حيث يحتوي على ستة أسئلة

المحور الثالث : أسئلة متعلقة بتخطيط الموارد البشرية و البيانات الداخلية، حيث يحتوي على سبعة أسئلة.

**6 - بعض القواعد والإحصائيات والقياسات الإحصائية:** لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على النسب المئوية في تحليل نتائج استمارة الاستبيان، واتبعنا طريقتين في التحليل هما الطريقة الكمية ومتمثلة في الحساب بالنسب المئوية واستعمال الجداول البسيطة والمركبة، كما اعتمدنا أيضا على الطريق الكيفية في تحليل المعطيات وربطها بالجانب النظري

**7 - العينة :** هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات، حيث تعتبر العينة جزءا من الكل بمعنى أن يأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجرى عليه الدراسة .

ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي، أي عند استحالة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث لظرف من الظروف، إن تحديد العينة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار :

أ - مراعاة عامل الزمن في جمع المعلومات.

ب - الإمكانات المادية في اختيار عينة مجتمع البحث .

من خلال بحثنا هذا تم اختيار نسبة 100% من أصل 15 اطارا أي حصولنا على عينة 15 اطار

أ- عرض النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى : " تؤثر دراسة البيانات الخرجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة العرض والطلب الموجود في سوق الشغل و التطور التقني و التكنولوجي وخصائص القوى العاملة المتوفرة كما ونوعا ."

من خلال المقابلات والأسئلة التي طرحناها على الاطارت في ما يخص دراسة البيانات الخارجية نجد .

- فيما يخص الموازنة بين العرض و الطلب : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أنه لاتوجد دراسة للعرض و الطلب على المورد البشري و لاتتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 35.33% أجابو ان انه لاتوجد موازنة بين العرض و الطلب ولا تؤثر على جودة اتخاذ القرار و هذا مايوضحه الجدول رقم 03 .

- فيما يخص الموازنة بين العرض و الطلب : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أنه توجد دراسة لمواكبة التطور التكنولوجي و الفني ودراسة أبعاد هذه المواكبة في جودة اتخاذ القرار في المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 86.66% أجابو أن أنه توجد موازنة بين مواكبة التطور التقني وبين عملية وضع برامج تخطيط الموارد البشرية و تؤثر علة جودة اتخاذ القرار فيما يخص تقليص حجم العمال و و توجه نحو الوظائف النوعية و هذا مايوضحه الجدول رقم 04 .



- فيما يخص دراسة خصائص القوى العاملة : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أجابو أنه توجد دراسة لخصائص القوى العاملة ودراسة أبعاد هذه الدراسة على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 73.33 % أجابو ان انه توجد موازنة بين دراسة خصائص القوى العاملة وبين عملية وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها على جودة اتخاذ القرار فيما يخص معرفة التخصصات و الوظائف التي تتطلبها المؤسسة من عمال و الاطاراتا لمتوفرة و هذا مايوضحه الجدول رقم 05 .

- من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الفرعية تحققت لنا بنسبة كبيرة وهذا راجع الى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ، حيث نقول أنه " تؤثر دراسة البيانات الخرجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة العرض والطلب الموجود في سوق الشغل و التطور التقني و التكنولوجي وخصائص القوى العاملة المتوفرة كما ونوعا ."

#### ب- عرض النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية :

- الفرضية الفرعية الأولى : " تؤثر دراسة البيانات الخارجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة أهداف و خطط المؤسسة و التعديلات المنتظر اجراءها في الهيكل التنظيمي و و كفاءة القوى العاملة.

من خلال المقابلات والأسئلة التي طرحناها على الاطارت في ما يخص دراسة البيانات الداخلية نجد .

- فيما يخص دراسة أهداف المؤسسة : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أجابو أنه توجد دراسة للأهداف المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 73.33 % أجابو ان انه توجد دراسة للأهداف المؤسسة ومراعاتها أثناء وضع برامج لتخطيط المورد البشري وتأثير هذه الدراسة على جودة اتخاذ القرار و هذا مايوضحه الجدول رقم 06 .

- فيما يخص تعديل الهيكل الوظيفي للمؤسسة : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أجابو أنه توجد دراسة لأثر تعديل الهيكل التنظيمي الوظيفي ودراسة أبعاد هذه التأثير في جودة اتخاذ القرار في المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 66.66 % أجابو ان انه توجد دراسة لتأثير التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي وبين عملية وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها على جودة اتخاذ القرار فيما يخص زيادة المناصب و توزيع السلطات و الرقابة و المركزية في الهيكل في البنية التنظيمية للمؤسسة و هذا مايوضحه الجدول رقم 07 .

- فيما دراسة كفاءة القوى العاملة : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أجابو بأنه توجد دراسة لكفاءة القوى العاملة ودراسة أبعاد هذه الدراسة على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 73.33 % أجابو ان انه توجد موازنة بين دراسة خصائص القوى العاملة وبين عملية وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها على جودة اتخاذ القرار فيما يخص

معرفة التخصصات و الوظائف التي تتطلبها المؤسسة من عمال و الاطاراتالمتوفرة وضع برامج التكوين و الرسكلة و التدريب و هذا مايوضحه الجدول رقم 08 .

- من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الفرعية تحققت لنا بنسبة كبيرة وهذا راجع الى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ، حيث نقول أنه " تؤثر دراسة البيانات الخارجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة أهداف و خطط المؤسسة و التعديلات المنتظر اجراءها في الهيكل التنظيمي و و كفاءة القوى العاملة".

### الاستنتاج العام:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة تندال ، ومن خلال الاستثمارات بالمقابلة التي اجريناها مع الاطارات الموجودة في المؤسسة، ومن خلال استنتاجنا للفرضيتين الفرعيتين والتأكد من تحققهما

- يمكن القول أن الفرضية العامة " تؤثر سياسة تخطيط المورد البشري على جودة اتخاذ القرار كما وكيفا .

- " قد تحققت بنسبة كبيرة نظرا للمعطيات المذكورة في تحليل البيانات الاستمارة بالمقابلة حيث تأكد تأثير سياسة التخطيط على جودة اتخاذ القرار كما وكيفا . "

لكن نجد من جهى أخرى بعض التناقضات الموجودة في آراء الاطارات والواقع الذي تعيشه هذه المؤسسة العمومية فيما يخص تسيير المورد البشري وانتشار ظاهرة البطالة المقنعة و التي كان بالاحرى أن عملية تخطيط المورد البشري تأخذ بعين الاعتبار هذا الاشكال وعدم وجود معايير تقييم الكفاءات الموجودة بالمؤسسة و الضغوطات التي تفرضها المركزية و النقابية والوزارة الوصية فيما يخص التوظيف العشوائي للشباب وذلك لغرض الانقاص من الغضب الاجتماعي على حساب فاعلية المؤسسة ومردوديتها الانتاجية حيث تعتبر المؤسسة من أهم المؤسسات التي تغطي حاجيات الوطن من الأقمشة الصناعية وخاصة في حالة الكوارث الطبيعية والازمات .

### الاقتراحات و التوصيات :

- توفير خبراء و أكاديميين لوضع برامج تخطيط المورد البشري في المؤسسة
- ضرورة توفير معايير كفاءة و الاداء للعمال
- ضرورة وجود عملية ربط بين تخطيط الموارد البشرية و تأثيرها جودة اتخاذ القرار من خلال وجود دراسات معمقة لحاجيات المؤسسة من مورد بشري و واقع المؤسسة وقابليتها لجلب العمال و الاداريين و الاطارت و وماهو متوفر من موارد مادية و بشرية .

- دراسة حاجيات المؤسسة من موارد البشرية من خلال وضع برامج ومعايير اختيار وذلك عن طريق اجراءدراسة لقابلية الافراد لشغل وظيفتهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية .

## الهوامش والاحالات:

- <sup>1</sup>-رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر،ص 176.
- <sup>2</sup>- رشيد زرواتي: المرجع نفسه،ص 86.
- <sup>3</sup>- رشيد زرواتي: المرجع نفسه، ص 374.
- <sup>4</sup>-أحمد مصطفى خاطر وآخرون :البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية في مناهج العلوم،ط6،مطابع القدس،الإسكندرية-مصر،1995، ص 158.
- <sup>5</sup>- عامر بوحرش وآخرون :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ط3،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001، ص 67.