

## إستراتيجية صنع القرار عند المسيرين -دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيرات-

أ. بحرة كريمة  
جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر  
nbahra@yahoo.fr

### ملخص:

يعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة في حياة المسيرين، وتستند هذه القرارات على قاعدة يومية تركز على هدف محدد بهدف تحقيقه، ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد والجماعات القرارات داخل المؤسسات، وتتضمن المصادر التي يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية، وتحليل البيانات المتاحة، ووثائق المؤسسة، ويعد أقران المدير ومروسيه مصادر هامة لتحديد المشكلة. الدراسة الحالية تلقي الضوء على سيرورة صنع القرار عند المسيرين، ولقد تم التطبيق على عينة مكونة من 32 مسير و مسيرة للموارد البشرية، في مؤسسات مختلفة. وقد حصلت الباحثة على النتائج التالية:

- 1- لا يوجد فرق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار.
- 2- لا توجد فروق من حيث العمر أو المستوى التعليمي والأقدمية من حيث إستراتيجية صنع القرار عند المسيرين. الكلمات المفتاحية: التسير، صنع القرار، الموارد البشرية.

### Résumé

La prise de décisions est une des activités importantes dans la vie des gestionnaires des ressources humaines ; ses décisions met sur une base quotidienne en fonction d'un objectif précis afin d'atteindre, et vous devez comprendre comment faire des individus et des groupes de prendre les décisions au sein des institutions, et comprennent des sources à travers laquelle l'individu à identifier un problème par notes personnelles, l'analyse des données disponibles, les documents d'entreprise et les pairs et superviseurs sont des sources importantes pour identifier le problème. l'étude met en lumière le processus de prise de décision chez les gestionnaires. l'échantillon composé de 32 gestionnaires.

L'étude à relevé les résultats suivantes :

- 1-Il n'y a pas des différences entre les gestionnaires et les marches dans la stratégie de prise de décision.
- 2-il n'ya pas de différences en termes d'âge ou de niveau d'études et d'ancienneté de stratégie décisionnelle des gestionnaires

Les mots clés : management, la prise de décision, les ressources humaines.

## 1- مقدمة:

يعتبر التسيير من المهام المعقدة التي تحتاج إلى أشخاص مؤهلين، المتمتعون بخصائص مميزة لأدائه، والتسيير ليس حديث العهد ولكنه قديم قدم البشرية، فمذ تكونت الجماعات والعشائر والقبائل كان لابد من وجود من يرأسها ويسيرها ويتحكم في زمام أمورها، توسع هذا النطاق من التسيير وتطور وانتقل إلى ما يسمى الورشات أو المنشآت إلى حد ما وصل إليه الآن من تسيير لمؤسسات اقتصادية أو عمومية وغيرها، ولم تقتصر مهنة التسيير على التخطيط والتنظيم وغيرها من الوظائف ولكنها تعدت ذلك لتصبح عملية لاتخاذ القرارات، وصنعها. ولقد ظهرت دراسات متعددة في مجال عملية صنع القرار في التنظيمات على اختلاف أنواعها، لمعرفة سيرورة اتخاذها وأهميته في نجاح وفعالية التنظيمات.

هذا ما حاولنا معرفته في هذه الدراسة : كيفية صنع واتخاذ القرارات عند مسيري الموارد البشرية، وتم التعرض لمفهوم التسيير وصنع القرارات ثم إجراء دراسة ميدانية حول سيرورة صنع القرار عند مسيري الموارد البشرية.

## 2-مشكل البحث:

هناك من يعرف التنظيم بأنه المكان الذي تؤخذ فيه القرارات، من هذا المنطلق انتشرت دراسات وبحوث تعنى بعملية صنع القرارات واتخاذها في التنظيمات من بينها: دراسة هربرت سايمون ودراسة آيت وبيتر دركر وغيرهم محاولين بذلك تفسير سيرورة صنع القرار واتخاذها عند المسيرين وتحديد المراحل الواجب تحقيقها، لنجاح عملية صنع القرارات.

نتيجة تطور التنظيمات وتعقد وظائفها، لم تعد تقتصر على التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها من الوظائف، ولكنها اتسعت لتشمل عملية صنع القرارات بالدرجة الأولى والتي إن لم نقل تتوقف فعالية التنظيمات وكفاءتها على طريقة صنعها واتخاذها، بالخصوص عند مسيري الموارد البشرية فقراراتهم المتخذة بشأن التخطيط والتوظيف والاختيار وغيرها تتوقف عليها فعالية التنظيم وتمتد نتائجها عليه. إلى معرفة إستراتيجية صنع القرار عند مسيري الموارد البشرية، وفيما إذا كانت سيرورة واحدة أو مختلفة. وعليه كانت إشكالية البحث كالتالي:

وعليه كانت الإشكالية كالتالي

1- هل هناك فرق بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار؟

. وعليه كانت فرضيات البحث كالتالي:

1- يوجد فرق بين المسيرين والمسيرين في إستراتيجية صنع القرار.

2- يوجد فرق بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار من حيث فئات العمر.

3- يوجد فرق بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار من حيث المستوى التعليمي.

4- يوجد فرق بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار من حيث الأقدمية.

## 3-أهمية الدراسة:

لقلة الدراسات في هذا المجال رغم توفر المراجع الخاصة به، فعلمية صنع القرارات إن صح التعبير قليلة التداول، وعلى هذا الأساس يحاول الموضوع تبيان إستراتيجية صنع القرار واتخاذها عند مسيري الموارد البشرية، كما أنه يزود المطلع عليه ببعض النتائج التي قد تكون مهمة ومساعدة لدراسة أكثر عمقا وتفصيلا.

## 4-التعريف الإجرائية:

مسير الموارد البشرية: هو الذي يقوم بصنع واتخاذ القرارات الخاصة بمهام تسيير الموارد البشرية، لتنفيذها من طرف الآخرين، في إطار تحقيق أهداف المنظمة ككل.

الإستراتيجية: السيرورة، والكيفية التي يتم بها صنع القرار، والتي تسند على الحدس والخبرة والمشاركة مع الجماعة وتنظيم المعلومات أو تفاعلها معا.

صنع القرارات: عملية تتضمن تحديد المشكلة، وتعريفها، وتحديد البدائل واختيار الأفضل منها ثم تطبيقها، باتخاذ القرار المناسب.

## الاطار النظري للدراسة:

### 1-التسيير:

التسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. هذا هو جوهر مهمة المسير. شأنه في ذلك شأن القرارات ووظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة. (محمد رفيق الطيب، 2006: ص 21).

تعرف المدرسة الكلاسيكية للتسيير أو بالأحرى "TAYLOR" بأنه علم مبني على قواعد وقوانين وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".  
أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرز روادها "H. SIMON" فإن "التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عملية تنطوي على فعل".

يرى السلوكيون: "أن التسيير ما هو إلا تحقيق للأهداف وإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين". وهنا برزت إحدى أهم الوظائف التسييرية وهي وظيفة الدفع، هناك من يسميها (التوجيه)، والتي تشمل على ثلاث عمليات اجتماعية وهي الاتصال، التحفيز، والقيادة: هذه العمليات التي تهدف من خلالها التأثير على الأفراد بطريقة تجعلهم يتعاونون على تحقيق الهدف. ترى المدرسة الاجتماعية أن التسيير: "نشاط اجتماعي هادف، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة، ما ينطوي على هذا التعامل من علاقات". و بصفة عامة يشير مفهوم التسيير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها:

"فسير" معناه حدد واختار الأهداف والوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقا من سلطة المسير على اتخاذ قرارات ملائمة في إطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنفيذي كفؤ وفعال لضمان نمو واستمرار أي تنظيم، ومع تطور المؤسسات وانفصال التسيير عن الملكية، تبلورت الوظائف أكثر فأكثر فأصبح مفهوم التسيير يشير إلى "مجموع العمليات المنسقة و المتكاملة و التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

عرفه كمبال: "يشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياساته الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الاطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين".

أما ليفنجستون فقد عرف التسيير: "وظيفة التسيير هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وقلل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة".

في حين يرى بينل: "التسيير هو وضع المسير السياسات الخاصة بنوع السلعة المطلوب إنتاجها وسياسات ومنافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى، الإدارة والمسؤولية عن الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات".

أما إلي فتعرفه: "التسيير هو تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين لوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية هو التخطيط والثانية الرقابة" (الصيرفي أحمد، 2009: ص 13)

### 2-صنع القرار:

يعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة في حياة المسيرين، فالقرارات التي يواجهها مثل هؤلاء المسيرين تنبع من أمور قد تكون بسيطة وروتينية وقد تكون جديدة ومعقدة يحاولون اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد حلول لها، وتستند هذه القرارات على قاعدة يومية ترتكز على هدف محدد بهدف تحقيقه، ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد والجماعات القرارات داخل المؤسسات، وتتضمن المصادر التي يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية، وتحليل البيانات المتاحة، ووثائق المؤسسة، ويعد أقران المدير ومرؤوسيه مصادر هامة لتحديد المشكلة.

ومما لا شك فيه أن عملية صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثيرين يعرفوا الإدارة بأنها عملية صنع القرار، ويشير "جريفيث" Griffith أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تصنع بها القرارات وبالمسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف والرقابة. (عبد الرؤوف عامر، ب، س، ص 1).

## 2-1-تعريف القرار:

هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.

-هناك ركنان أساسيين من القرار

1-أن يكون هناك أكثر من بديل متاح ازاء موقف معين.

2-أن يختار الشخص وبادراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات تكون مقصودة و شعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية.

## 2-2: مفهوم صنع القرار:

إن مفهوم صنع القرارات لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم Organization أو عملية Process معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخاذ القرار بناءا عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية، وإن عملية صنع القرارات في حقيقتها، عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر أو مجموعة من البدائل.( عبد الرؤوف عامر، ب، س، ص، 1).

ويعرف صنع القرار بأنه الاختيار من البدائل بحيث يصل المسير إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه، وعما يجب ألا يؤديه في وقت معين ويمثل القرار نوعا من السلوك، والاتجاه يختاره من بين البدائل.

ويمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناءا على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة، ومن ثم يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية صنع القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار.

وينطبق مفهوم صنع القرار على العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما أن هذه العملية كسلوك إداري لا تكون تلقائية أو اختيارية ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم، وأنماط السلوك داخل المجتمع.

ويتضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ الأول يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي البحث و المفاضلة، والمقارنة بين البدائل والاختيار.( عبد الرؤوف عامر، ب، س، ص، 3).

كما عرف "نيجرو" Nigro صنع القرار بأنه: "الاختيار المدرك ( الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين".

ويعرف ( محمد يسين، إبراهيم درويش): "صنع القرار بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف، أو الأهداف التي يبتغيها".

ويعرف أيضا صنع القرار بأنه: "الاختيار بين بديلين أو أكثر، ومع ذلك فالبعض ينظر إليه كعملية، إلا أن الاختيار الحقيقي للنشاط لفعل يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل".

وتعرف صناعة القرار اصطلاحا: بأنه: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يتم إتباعها".

وأنه: "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين".

و"جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود تتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدتها، وتحليل المشكلة وتقييمها، ووضع معايير للقياس وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده ثم اختيار أفضل الحلول". (عبد الرؤوف عامر، ب، ص، 4).

ويرى "طومسون" و "تودين" أن: "وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار".

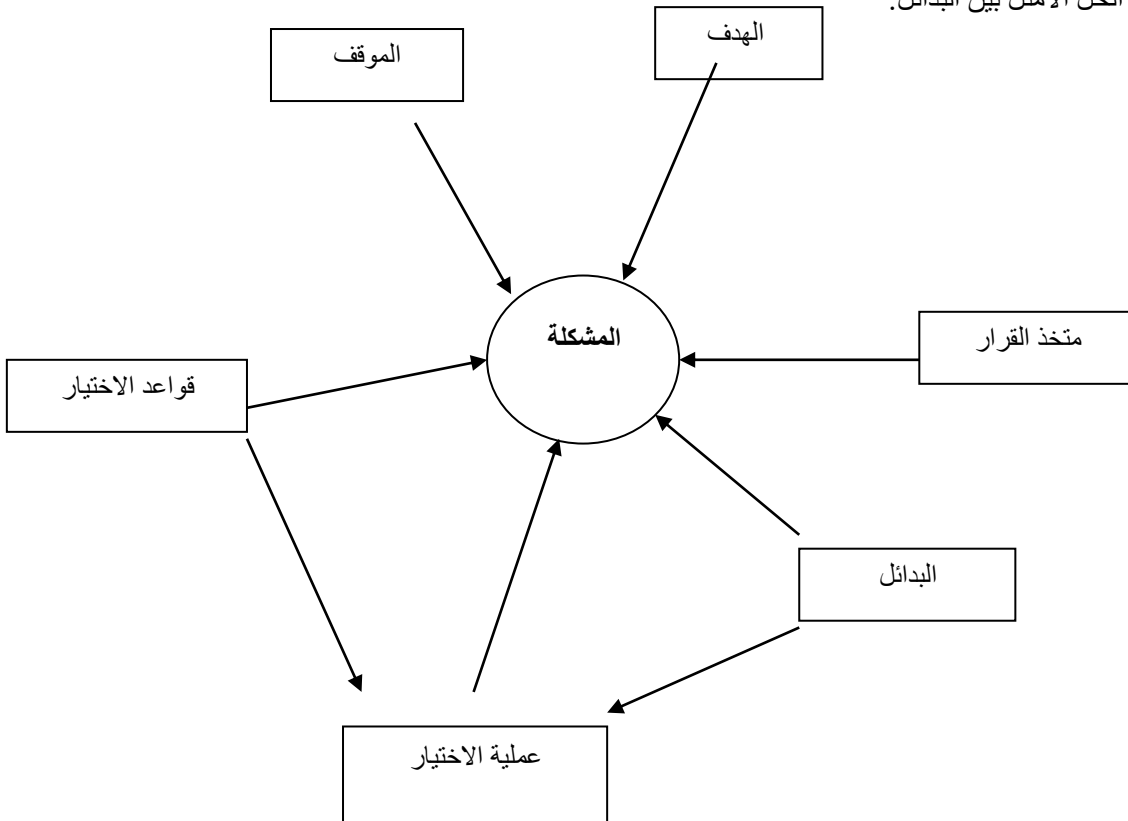
وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". ومن هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية

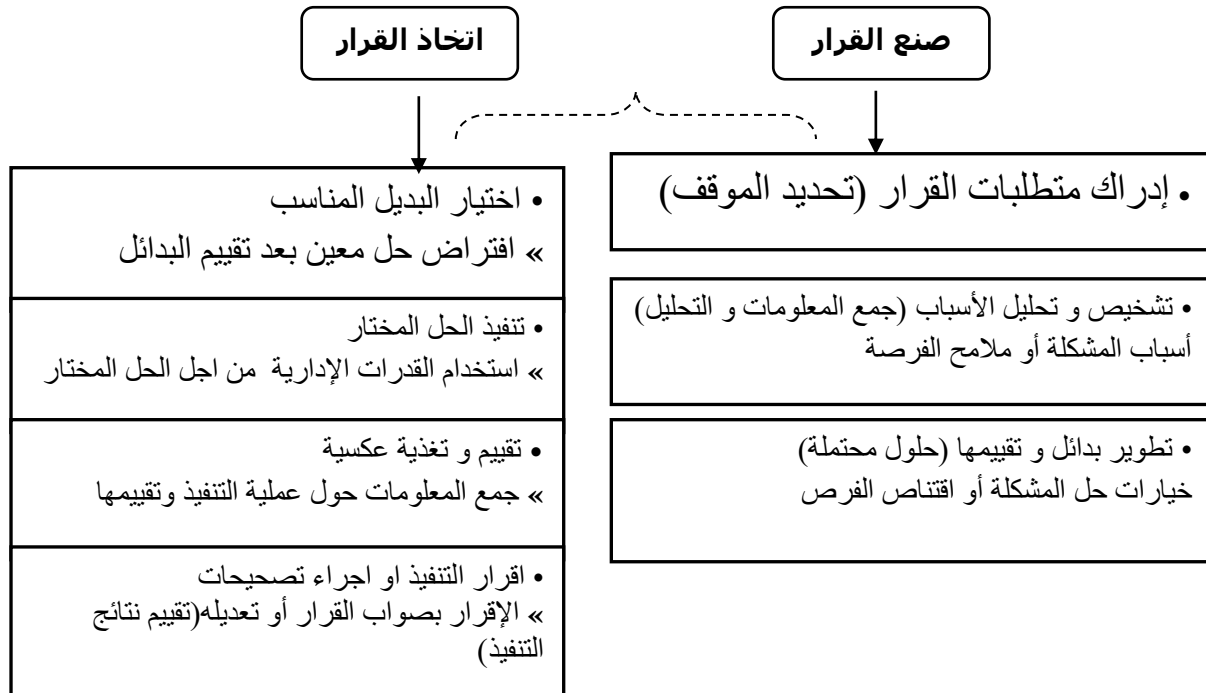
- 1- أن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.
- 2- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلاً بديلاً يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.
- 3- أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

و تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

- 1-الموقف (أو المشكلة).
- 2-متخذ القرار.
- 3-الهدف.
- 4-البدائل.
- 5-قواعد الاختيار.
- 6-عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.



شكل رقم 01: عناصر عملية صنع القرار



الشكل رقم 02: عملية صنع واتخاذ القرار: ( نذير عليان، 1433، ص 23)

## 2-منهجية الدراسة:

الدراسة التالية احد الدراسات التي تهتم بصنع القرار ومعرفة سيرورته عند المسيرين، لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف العلاقات والظواهر.

## 1-2: مكان الدراسة:

أجريت الدراسة الأساسية مع مديريين للموارد البشرية ومسؤولين للموظفين ومدراء ثانويات بمختلف الإدارات العمومية والخاصة.

## 2-2:مدة الدراسة:

دامت الدراسة: 2012-03-22 إلى 2012-05-28: بالتوجه إلى مختلف الإدارات العمومية والخاصة والاتصال بمديري الموارد البشرية أو مسؤولي الموظفين قصد التعرف إليهم في بداية الأمر وتعريفهم بالهدف من الدراسة، وانتهى الأمر بملء الاستمارة بمعيتهم ، وذلك بطلب منهم، فكان الأمر أشبه بإجراء مقابلة وفي نفس الوقت ملء الاستمارة، وهذا ما زاد في الاستفادة من الموضوع، حيث تعرفت على طرق صنع القرار عند المسيرين وذلك للشرح المفصل المقدم من طرفهم بالتوسع في الموضوع وليس الاقتصار على ملء الاستمارة فقط.

## 3-2:العينة ومواصفاتها:

نظرا لطبيعة الموضوع والذي يهتم بعملية صنع القرار عند مسيري الموارد البشرية، كانت العينة عشوائية بسيطة مكونة من مسيرين ومسيرات للموارد البشرية ، حجم العينة: تم التطبيق على عينة مكونة من 20 مسير 12 مسيرة .

## 4-2:-أداة الدراسة:

تم استخدام استبيان "إستراتيجية اتخاذ القرار عند المسير" المكونة من 19 سؤال والمحتوية على أربعة أبعاد المتمثلة في: بعد الحدى، بعد الخبرة والتجربة، بعد مشاركة الجماعة، بعد تنظيم المعلومات ( الطريقة العلمية في اتخاذ القرار).

تم استخدام كل من الأساليب الإحصائية التالية اختبار ت لدراسة الفرق بين مجموعتين مستقلتين الذكور والإناث، واختبار التباين الأحادي.

#### 4-5- شرح الأساليب المستخدمة في الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاختبار باستخدام الطريقة الإحصائية المتمثلة في حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

$$0.70 = \left( \frac{1 - \text{مجموع ع لل فقرات}}{\text{مجموع ع الكلي}} \right) \frac{\text{عدد الفقرات}}{\text{عدد الفقرات} - 1} = \text{بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ}$$

**صدق الأداة:**

صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع الاختبار الكلي ثم الأبعاد مع الاختبار الكلي:

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستمارة مع الاختبار الكلي:

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحدس	0.74	0.01
الخبرة والمعرفة	0.77	0.01
التشاور مع الزملاء	0.58	0.01
تنظيم المعلومات	0.50	0.01

**الجدول رقم 05:** يبين صدق الاتساق الداخلي للأبعاد مع الاختبار الكلي.

كل الأبعاد دالة عند مستوى الدلالة 0.01

### 3- عرض النتائج :

#### 3-1: عرض وتفسير الفرضية الأولى الخاصة بمتغير الجنس :

\* **عرض نتائج الفرضية الأساسية:** " يوجد فرق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار".

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	
غير دالة عند 0.05	30	0.89	7.47	73.85	20	ذكور	صنع القرار
			5.51	76.08	12	إناث	

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال الجدول رقم (1) تبين أن قيمة ت المحسوبة = 0.89 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 30.

أي بعد مقارنتها بـ ت الجدولية التي تساوي 2.04 ، نلاحظ أن ت المحسوبة > ت الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار .

### 1-1-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد فرق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار من حيث الحدس "

#### الجدول رقم (2):

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	
غير دالة عند 0.05	30	0.77	3.24	12.85	20	ذكور	صنع القرار
			3.07	13.75	12	إناث	

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية:

من خلال الجدول رقم (2) تبين أن قيمة ت المحسوبة = 0.77 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 30.

أي بعد مقارنتها بـ ت الجدولية التي تساوي 2.04 نلاحظ أن ت المحسوبة > ت الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى نفي الفرضية يعني : لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار من حيث الحدس .

### 2-1-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

\* عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد فرق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار من حيث الخبرة والتجربة "

#### الجدول رقم (3):

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	
غير دالة عند 0.05	30	1.26	3.07	21.80	20	ذكور	صنع القرار
			1.47	23	12	إناث	

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية:

من خلال الجدول رقم (3) تبين أن قيمة ت المحسوبة = 1.26 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 30.



أي بعد مقارنتها بـ ت الجدولية التي تساوي 2.04 نلاحظ أن ت المحسوبة > ت الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى نفي الفرضية يعني : لا يوجد فرق دال إحصائياً يوجد فرق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار من حيث الخبرة والتجربة".

### 3-1-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: " يوجد فرق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار من حيث لتنسيق مع الجماعة".

#### الجدول رقم (4):

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	
غير دالة عند 0.05	30	0.87	2.69	16.30	20	ذكور	صنع القرار
			2.84	15.41	12	إناث	

#### تفسير ومناقشة نتائج الفرضية:

من خلال الجدول رقم (4) تبين أن قيمة ت المحسوبة = 1.26 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 30.

أي بعد مقارنتها بـ ت الجدولية التي تساوي 2.04 نلاحظ أن ت المحسوبة > ت الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى نفي الفرضية يعني : لا يوجد فرق دال إحصائياً يوجد فرق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار من حيث الخبرة والتجربة".

### 4-1-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

\* عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: " يوجد فرق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار من حيث تنظيم المعلومات".

#### الجدول رقم (5):

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	
غير دالة عند 0.05	30	1.67	1.80	22.90	20	ذكور	صنع القرار
			1.37	23.91	12	إناث	

#### تفسير ومناقشة نتائج الفرضية:

من خلال الجدول رقم (5) تبين أن قيمة ت المحسوبة = 1.67 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 30.

أي بعد مقارنتها بـ  $t$  الجدولية التي تساوي 2.04 نلاحظ أن  $t$  المحسوبة  $>$   $t$  الجدولية وبالتالي نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$  الذي يشير إلى نفي الفرضية يعني: لا يوجد فرق دال إحصائياً يوجد فرق بين المسيرين والمسيرات في إستراتيجية صنع القرار من حيث تنظيم المعلومات".

### 2-3: عرض وتفسير الفرضية الثانية الخاصة بمتغير فئات العمر:

عرض نتائج الفرضية الأساسية: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار من حيث فئات العمر".

#### الجدول رقم (1):

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	1.41	63.80	2	127.60	داخل المجموعات
		45.07	29	1307.267	بين المجموعات
0.25			31	1434.87	المجموع

#### تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأساسية الثانية:

من خلال الجدول رقم (1) تبين أن قيمة  $F$  المحسوبة = 1.41 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ  $t$  الجدولية التي تساوي 3.32، نلاحظ أن  $t$  المحسوبة  $>$   $t$  الجدولية وبالتالي نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$  أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين من حيث فئات العمر.

### 1-2-3: \*عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب فئات العمر من حيث الحدس"

الجدول رقم (2):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.70	7.23	2	14.47	داخل المجموعات
		10.22	29	296.40	بين المجموعات
0.50			31	310.87	المجموع

**تفسير ومناقشة نتائج الفرضية:**

من خلال الجدول رقم (2) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.70 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 3.32 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H0 ونقبل H1 ونقول "لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب فئات العمر من حيث الحدس"

**2-2-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:**

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: " - يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب فئات العمر من حيث الخبرة والتجربة"

الجدول رقم (3):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	2.26	14.46	2	28.93	داخل المجموعات
		6.38	29	185.06	بين المجموعات
0.12			31	214	المجموع

**تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:**

من خلال الجدول رقم (3) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 2.26 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 3.32 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب فئات العمر من حيث الخبرة والتجربة".

### 3-2-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: " - يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب فئات العمر من حيث التنسيق مع الجماعة"

#### الجدول رقم(4):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	1.16	3.60	2	17.25	داخل المجموعات
			29	215.71	بين المجموعات
0.32			31	232.96	المجموع

### 4-2-3: تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال الجدول رقم(4) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 1.16 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 3.32 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب فئات العمر من حيث الخبرة والتجربة".

### 5-2-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: " - يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب فئات العمر من حيث تنظيم المعلومات"

## الجدول رقم (5):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	1.25	3.60	2	7.21	داخل المجموعات
		2.87	29	83.25	بين المجموعات
0.29			31	232.96	المجموع

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

من خلال الجدول رقم (5) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 1.25 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 3.32 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب فئات العمر من حيث تنظيم المعلومات".

## 3-3: عرض وتفسير الفرضية الثالثة الخاصة بمتغير المستوى التعليمي:

\*عرض نتائج الفرضية الأساسية: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار من حيث المستوى التعليمي".

## الجدول رقم (1):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.008	0.392	2	0.784	داخل المجموعات
		49.51	29	1434.091	بين المجموعات
0.99			31	1786.66	المجموع

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية الأساسية:

من خلال الجدول رقم (1) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.008 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 3.32، نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين من حيث المستوى التعليمي.

### 1-3-3: \*عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

\*عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب المستوى التعليمي من حيث الحدس"

#### الجدول رقم (2):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.88	8.91	2	17.83	داخل المجموعات
		10.10	29	293.03	بين المجموعات
0.42			31	310.87	المجموع

#### \*تفسير ومناقشة نتائج الفرضية:

من خلال الجدول رقم (2) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.88 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 3.32 نلاحظ أن ف المحسوبة < ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 أي أنه " لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب المستوى التعليمي من حيث الحدس"

### 2-3-3: \*عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: " - يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب المستوى التعليمي من حيث الخبرة والتجربة"

#### الجدول رقم (3):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.078	0.57	2	1.14	داخل المجموعات
		7.34	29	212.85	بين المجموعات

المجموع	214	31	0.92
---------	-----	----	------

### تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال الجدول رقم (3) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.078 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 3.32 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نقبل نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب المستوى التعليمي من حيث الخبرة والتجربة".

### 3-3-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: " - يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب المستوى التعليمي من حيث التنسيق مع الجماعة"

#### الجدول رقم (3):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.50	3.92	2	7.85	داخل المجموعات
		7.76	29	225.11	بين المجموعات
0.60			31	232.969	المجموع

### تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (3) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.50 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 3.32 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب المستوى التعليمي من حيث الخبرة والتجربة".

### 3-3-4: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

\*عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب المستوى التعليمي من حيث تنظيم المعلومات."

الجدول رقم(4):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.89	2.63	2	5.26	داخل المجموعات
		2.93	29	85.20	بين المجموعات
0.42			31	90.46	المجموع

## تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

من خلال الجدول رقم(3) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.89 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 3.32 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب المستوى التعليمي من حيث تنظيم المعلومات".

## 4-3: عرض وتفسير الفرضية الرابعة الأساسية الخاصة بمتغير الأقدمية:

\*- عرض نتائج الفرضية الأساسية: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب الأقدمية"

الجدول رقم (1):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.41	20.14	3	60.42	داخل المجموعات
		49.08	28	1374.44	بين المجموعات
0.74			20	1434.87	المجموع

## تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأساسية الأولى:

من خلال الجدول رقم (1) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.41 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 3.



أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 2.94 ، نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 و نقبل H0 الذي يشير إلى أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين حسب الأقدمية.

### 1-4-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

\* عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب الأقدمية"

#### الجدول رقم (2):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.15	1.69	3	5.09	داخل المجموعات
		10.92	28	305.78	بين المجموعات
0.92			31	139.23	المجموع

#### \* تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال الجدول رقم (2) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.15 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 3.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 2.94 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 و نقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المسيرين حسب الأقدمية من حيث الحدس.

### 2-4-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

\* عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب الأقدمية من حيث الخبرة والتجربة".

#### الجدول رقم (3):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.58	4.19	3	12.58	داخل المجموعات
		7.19	28	305.78	بين المجموعات
0.63			31	310.87	المجموع

**تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:**

من خلال الجدول رقم (3) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.58 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 3.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 2.94 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين الشرطيات فيما يخص مواجهة الصعوبات حسب الأقدمية من حيث الخبرة والتجربة.

**3-4-3: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:**

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب الأقدمية من حيث التنسيق مع الجماعة".

**الجدول رقم (4):**

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	0.14	1.20	3	3.61	داخل المجموعات
		8.19	28	229.35	بين المجموعات
0.93			31	232.96	المجموع

**تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:**

من خلال الجدول رقم (4) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 0.14 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 3.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 2.94 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المسيرين حسب الأقدمية من حيث التنسيق مع الجماعة".

**3-4-4: عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:**

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: " يوجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين في إستراتيجية صنع القرار حسب الأقدمية من حيث تنظيم المعلومات".

## الجدول رقم (5):

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة عند مستوى دلالة 0.05	2.16	5.68	3	17.04	داخل المجموعات
		2.62	28	73.42	بين المجموعات
0.11			31	90.46	المجموع

## تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال الجدول رقم (4) تبين أن قيمة ف المحسوبة = 2.16 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 3.

أي بعد مقارنتها بـ ف الجدولية التي تساوي 2.94 نلاحظ أن ف المحسوبة > ف الجدولية وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 الذي يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المسيرين حسب الأقدمية من حيث تنظيم المعلومات".

## 4- مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن المتوسط الحسابي الأكبر كان لبعده تنظيم المعلومات بمتوسط حسابي يقدر بـ 46.32 ، بانحراف معياري 1.69 يليه بعد الخبرة والمعرفة بـ 39.26 ، بانحراف معياري قدره 3.07 ثم بعد التشاور مع الزملاء بـ 29.18 ، بانحراف معياري قدره 3.20 وبعده الحدس بـ 20.12 ، بانحراف معياري 3.43

وهذا يدل على أن مسيري الموارد البشرية يستندون بالخصوص على التسلسل المنطقي لمرحلة صنع القرار ويقومون بتنظيم معلوماتهم بشكل دقيق قبل صنعه واتخاذها. إضافة لذلك، لا نجد فرق دال إحصائياً بين المسيرين والمسيرات في صنع القرار من حيث الحدس ، كما لا نجد أي تأثير للسن أو المستوى التعليمي أو الأقدمية عليه، بالرغم من ارتفاع المتوسطات الحسابية للإناث عنها عن الذكور والتي قدرت بـ 15.50 مقابل 12.20 عند الذكور، إضافة لما استخلصته الباحثة من خلال المقابلة مع المسيرات بأن غالبية النساء المسيرات يعتمدن على الحدس إضافة إلى الأبعاد الأخرى كما قلن لي " هذه طبيعة المرأة" أكثر من الرجال، وهذا لا يعني أن الرجال لا يعتمدون عليه ولكنهم كذلك ولكن بدرجات متفاوتة، وهذا ما أشار إليه David عام 1991 حين قال "أن معظم المؤسسات يمكن أن تستفيد من الإدارة الإستراتيجية والتي تقوم على التعامل بين الحدس وتحليل صنع القرارات والاختيار بين منهج الحدس أو المنهج التحليلي ليس من ضمن مقترحاتنا فالمدراء في كل المستويات في أي منظمة يجب أن يستخدموا الحدس والحكم الشخصي في تحليل الإدارة الإستراتيجية فبذلك يكون التفكير التحليلي والتفكير الحدسي مكملان لبعضهما" وهذا ما يؤكد بأن الحدس ليس حكراً على النساء فقط ولكنه مستعمل بدرجات متفاوتة عند المسيرين كافة، استناداً لخبرة وتجربة المسير طبعاً، في سيورة بناءه للقرار الناجح. ومقابل وجهة النظر هذه قدم Pettinger وجهة نظره التي ترى أن " استعمال الحدس وروح الرشده في الاستراتيجيات شيء عظيم لذلك يمكن تحديد وتعريف الاحتراف أو الحدس الرشيد بأنه يأتي من معرفة الشخص لمنظّمته".

كما لا نجد أيضاً فرقا بين المسيرين في صنعهم للقرارات من حيث الخبرة والتجربة وإن وجدناها أيضاً مستخدمة بشكل وافر عند المسيرات اللواتي بلغ المتوسط الحسابي عندهن 33.21 في حين بلغ عند الرجال 30.12 فالنساء أكثر دقة واستخداماً لتجاربهن السابقة، كما أن هناك دراسات تؤكد بأن النساء أكثر توظيفاً لتجاربهن عن الرجال، ففي دراسة علمية بينت أن المخ الإنساني مختلف تشريحياً في النساء عنه في الرجال. في كليهما الفص الأيسر هو الفص المسئول عن التفكير التحليلي والفص الأيمن هو المسئول عن التفكير الكلي الذي يشمل أيضاً المشاعر وتكوين الانطباعات. لكن عند النساء عدد الألياف العصبية التي تربط بين الفص الأيسر والفص الأيمن 4 أضعاف العدد الذي يربط فص المخ عند الرجال. هذا الاختلاف أدى إلى اختلاف واضح في طرق التفكير ونوعية التركيز بين الرجال والنساء.

فالرجال أفدر على تناول موضوع واحد والتركيز فيه حتى يتم تحليله إلى عناصره الأولية بدقة واتخاذ قرار فيه. ذلك لأن الفص الأيسر المسئول عن التحليل يعمل بدون أن يتصل كثيراً بما يرسله له الفص الأيمن من انطباعات أو مشاعر. لكنهم لا يستطيعون التفكير في أكثر من موضوع في نفس الوقت، بينما النساء يستطعن التفكير في أكثر من موضوع في نفس الوقت دون تحليل عميق للموضوعات، ويكن أكثر ربطاً لتجاربهن السابقة في عملية اتخاذ القرارات.

و من خلال النتائج المعروضة في الجداول أعلاه لا نجد فرقا دالا بين المسيرين من حيث هذا البعد وإن كان للرجال المسيرين نصيبهم فيه بمتوسط حسابي قدره 20.12 وللنساء 15.16 ويعود السبب كون الرجال يحتكمون لقول الرسول صلى الله عليه وسلم "وشاورهم في الأمر" وذلك ما قبل لي منهم بالضبط، وللاتجاه الجديد في التسيير " التسيير التشاركي " الذي يعتبر إشراك العمال في صنع القرارات من العوامل المحفزة لهم على العمل، وكذلك من العوامل الأساسية لفعالية وتطوير التنظيمات. كما أن بعض النساء المسيرات بحكم مناصبهن كمسيرات للموارد البشرية في المستشفيات أو البرمجة والميزانية أو ضابطات الشرطة تفرض عليهن الوظيفة اتخاذ قرارات فردية، أو لطبيعة المسير بالخصوص فمنهم من يرى أن صنع القرار من اختصاصه ولا دخل للموظفين الآخرين فيه، في حين أن مديرات المؤسسات التعليمية عكس ذلك مثلا، كما أنه ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، استخلصت بأنه هناك من المهن التي تفرض أصلا التشاور مع الجماعة واتخاذ قرارات جماعية خاصة في مجال البنوك والتعليم والمؤسسات الاقتصادية، في حين تقل هذه المشاركة في المؤسسات الاستشفائية وبعض الإدارات العمومية كالضمان الاجتماعي أو البرمجة والميزانية، ومديريات الطاقة والمناجم وغيرها..

-لا نجد أيضا فرقا دالا إحصائيا بين المسيرين في هذا البعد، وإن كانوا جميعا يستندون عليه في صنعهم للقرارات ذكورا وإنثا ذلك لأن التسيير بطبيعته علما يحتاج التحليل العلمي والمنطقي للأمور فلا يمكن للمسير - خصوصا مسير الموارد البشرية- مثلا اتخاذ قرار الفصل مثلا أو التوظيف دون دراسة شاملة للموضوع من جميع النواحي والتأكد من صلاحية القرار المأخوذ.

وهناك دراسات كثيرة في هذا المجال والتي توضح السيرورة المنطقية لصنع القرار عند المسير منها دراسات هيربرت سايمون وبيتر دركر وعلى اختلاف المراحل المذكورة في سيرورة صنع القرار إلا أنها توضح بشكل واف أنها عملية واحدة عند كل المسيرين في كيفية صنعهم للقرارات التنظيمية.

وفي الأخير يمكن القول بأنه مسير الموارد البشرية في اعتماده على الخبرة، يؤدي به ذلك إلى فعالية الحدس والحكم الشخصي فالأفراد بصفة عامة، يتعلمون من خبراتهم ومن أي موقف يمرون به وبناء على ما تقدم يبقى النهج السليم لاتخاذ القرارات هو خلق التوازن بين الشعور والمنطق، أي بين هذه الأبعاد كلها.

ويمكننا في الأخير الخروج بالنتائج التالية:

لا يوجد فرق بين الإناث والذكور في استراتيجية صنع القرارات التنظيمية، وإن كانت درجات استخدام الحدس أو المشاركة مع الزملاء أو الخبرة والتجربة متفاوتة من مسير لآخر، إلا أن تنظيم المعلومات يشترك فيه كل المسيرين على اختلاف المنظمات التي ينتمون إليها، وذلك بحكم الخبرة والتجربة والخصائص النفسية والعقلية التي يتمتع بها المسير بصفة عامة سواء كان رجلا أو امرأة، وبحكم المنصب التسييري الذي يفرض عليه سيرورة معينة في صنع القرار، يوضح Vecchio (2002) "إن مفهوم التسيير والجنس، من حيث التذكير والتأنيث، قد تطورا بصورة متقابلة ومتشابهة. ففي السابق كان التصور السائد بان الذكورة و الأنوثة قطبين متضادين. مع ضرورة ذكر أن النساء أكثر تنظيما واهتماما بالموظفين، وبالصالح العام على غرار الرجال من خلال ما استخلصته من هذه الدراسة وهذا ما أكدته Vecchio (2002) بأن عملية التسيير إما أن تكون Job-Centered الاهتمام بالوظيفة أو أن تكون Employees-Centered، أين يكون التركيز على الموظفين والعلاقات الإنسانية. ويمثل الرجل القطب الأول، الاهتمام بالوظيفة، وتشكل المرأة القطب الثاني، الاهتمام بالموظفين والعلاقات الإنسانية.

كما أن النساء أكثر دقة وانضباطا وبذلا للجهد في مهامهم التسييرية، وخاصة في مجال صنع القرار وهذا ما أكدته Harriman (1985) حين تتفق مع (Marshall 1984) بأنه لا توجد هناك فروق بين أسلوب المرأة والرجل في التسيير، بالرغم من أن المرأة المسيرة تبذل جهداً وطاقة أكبر من الرجل، كما أنها أكثر حذراً ولكن جرأة وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك تشكل عملية صنع القرار عند المسيرين على اختلاف انتماءاتهم التنظيمية أو جنسهم المجال الحيوي للتنظيم فبدون قرارات فعالة وناجحة، لا يمكن أن تستمر التنظيمات في النمو، لذلك فإنهم يولونه الأهمية البالغة.

للمسيرين نفس سيرورة صنع القرار والمتمثلة في التعرف على المشكل وتحديد وضعه في إطاره الخاص، ثم دراسة البدائل الموجودة والاختيار بينها، ثم الشروع في تطبيقه، كما يوجد من المسيرين من يستخدمون شجرة القرار (الأسلوب الكمي في صنع القرارات).

#### الإقتراحات والتوصيات:

- 1- الدراسة التالية تقدم مقارنة بين سيرورة صنع القرار بين المسيرين والمسيرات وبذلك تبحث باب البحث في هذا المجال.
- 2- تزويد المؤسسات بمثل هذه الدراسات عن صنع القرارات مثلا: وتزويدهم بالخصوص بما يمكن أن يسهل عليهم ويفعل عملية صنع القرار.
- 4- يقوم المسير البشري بصنع القرار ولا تجوز له في بعض الأحيان فرصة اتخاذه مما يشكل احباطا نفسيا عنده خصوصا إذا صادف الأمر أن رفض المدير العام اقتراحه، وهنا اقتراح فتح المجال إلى التشارك في اتخاذ القرارات.

#### المراجع:

##### الكتب باللغة العربية:

- 1- التويجري محمد إبراهيم، البرغي محمد بن عبد الله. (1997). الأسلوب القويم في صنع القرار السليم. (ط1). الرياض. مكتبة العبيكان.
- 2- الصيرفي، محمد، (2009). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ط2) القاهرة. المكتب الجامعي الحديث.
- 3- الشرقي، حسين علي. (1997). نظرية القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة - (ب ط). الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 4- العزاوي، خليل محمد. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. (ط1). الأردن. دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع.
- 5- الطيب، محمد رفيق الطيب (2006). مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات. ج 1. (ط2). الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 6- صالح مهدي، طاهر محسن. (2008). الإدارة والأعمال، (ط2) الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7- محمد أحمد عوض (2001): الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية. الإسكندرية.
- 8- طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهارته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة المشكلات. الكتب باللغة الأجنبية:
- 9- Michel darbelet, Laurent Iazard, Michel scaramuzza (2006). L'essentiel sur le Management. . Paris Edition FOUCHER  
مواقع وصفحات الأنترنت:
- 10- Donato Ochan Hakim (18-04-2012). Decision making according to peter drucker. récupéré le 18-04-2012 de cite:  
[http://www.12manage.com/forum.asp?TB=i\\_dv&S=45](http://www.12manage.com/forum.asp?TB=i_dv&S=45)
- 11- بابكر مصطفى (ب س). التحليل باستخدام شجرة القرار. الكويت. المعهد العربي للتخطيط. تم استرجاعه يوم: 2012-04-12 من الموقع:  
<http://www.arab-api.org/course16/pdf/decisionontree.pdf>
- 12- Dicesion tree, récupérée le 22-04-2012 : de site (2012) - wikipedia  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Decision\\_tree#Uses\\_in\\_teaching](http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_tree#Uses_in_teaching)
- 13- VROOM-JAGO DECISION MODEL. récupérée le 22-04-2012 : de site  
<http://www.decision-making-confidence.com/vroom-jago-decision-model.html>
- 14- نذير عليان (ب س): عملية صنع واتخاذ القرارات. تم استرجاعه من الموقع يوم 2012-04-22 :  
<http://kfuforums.kfu.edu.sa/showthread.php?159417>  
وقائع المؤتمرات والندوات:
- 15- ابتهاج أحمد علي (2003). المرأة وأنماط القيادة الإدارية. مقدم إلى مؤتمر القيادة الإبداعية وتنمية المؤسسات في الوطن العربي: 13-16- أكتوبر 2003. دمشق. سوريا.