



بسم الله وبعد: تم الرفع بحمد الله من طرف بن عيسى
ق متخرج من جامعة المدية سنة 2007

للتواصل وطلب المذكرات :

بريدي الإلكتروني: benaisa.inf@gmail.com

MSN : benaisa.inf@hotmail.com

Skype :benaisa20082

هاتف : 0771087969

دعوة صالحة بظهر الغيب....

اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت
مركب 18 فيفري

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا
تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب : خلاصي مراد
لجنة المناقشة :

إشراف : أ.د لعويرة عمر

أستاذ التعليم العالي	أ.د. لوكيا الهاشمي
أستاذ التعليم العالي جامعة الأمير عبد القادر الإسلامية – مشرفا و مقر	أ.د. لعويرة عمر
جامعة الإخوة منتوري - عضوا	أ.د. العايب رباح
جامعة الإخوة منتوري – عضو	أ.د. رواق حمودي

السنة الجامعية 2006-2007

المقدمة.....أ	
الجانب النظري	
الفصل الأول: تقديم موضوع البحث	
1- طرح المشكلة.....1	
2- أهمية الدراسة و دواعي اختيارها.....6	
3- أهداف الدراسة.....8	
4- فرضيات الدراسة.....9	
5- تحديد المفاهيم.....9	
6- الدراسات السابقة.....10	
الفصل الثاني : اتخاذ القرارات اتخاذ القرار	

17	أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات
19	ثانياً: نظريات اتخاذ القرارات
35	ثالثاً: مراحل اتخاذ القرارات
38	رابعاً: المعلومات و البيانات في اتخاذ القرارات
41	خامساً: سلوكنا و اتخاذ القرارات
44	سادساً: الناصية مصدر اتخاذ القرارات
	القرارات الإدارية
54	أولاً: مفهوم القرارات الإدارية
55	ثانياً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
57	ثالثاً: مراحل صنع القرارات الإدارية
61	رابعاً: أنواع القرارات الإدارية
63	خامساً: العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية
66	سادساً: عشرة طرق لاتخاذ القرارات الإدارية

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية مقدمة

75	1/ مفهوم تسيير الموارد البشرية
77	2/ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
80	3/ من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية
81	4/ المحيط السوسيو اقتصادي لتسيير الموارد البشرية
82	5/ دور وأهداف تسيير الموارد البشرية
83	6/ أهمية تسيير الموارد البشرية
85	7/ وظائف إدارة الموارد البشرية
	8/ وسائل اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية

129	أ- تسيير الحياة المهنية La gestion des Carrières
139	ب- نظام التقدير Système D'appréciation
	الفصل الرابع: الاستقرار في العمل
	تمهيد الفصل

151	1- مفهوم الاستقرار في العمل
152	2- مفهوم عدم الاستقرار في العمل
153	3- بعض المفاهيم
154	4- أهمية الاستقرار في العمل
155	5- مظاهر الاستقرار في العمل
158	6- مظاهر عدم الاستقرار في العمل
160	7- عوامل الاستقرار في العمل

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

171	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
	ثانياً: الدراسة الأساسية
177	1- ميدان الدراسة
181	2- منهج الدراسة
182	3- اختيار العينة
183	4- وسائل جمع البيانات

الفصل السادس: نتائج البحث

187.....	1- عرض النتائج
241.....	2- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات
245.....	3- تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة
250.....	الخاتمة
252.....	توصيات و اقتراحات
253.....	ملخص البحث
256.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، الرحمن الرحيم، مالك يوم الدين،
إياك نعبد و إياك نستعين، أهدنا الصراط المستقيم، صراط
الذين أنعمت عليهم، غير المغضوب عليهم ولا الضالين.

صدق الله العظيم

شكر و تقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر كل من ساهم في انجاز هذا البحث بالقليل أو الكثير، من قريب أو بعيد، و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور " لعويرة عمر " المشرف على انجاز هذا البحث ،الذي لم يتوانى في أي لحظة من تقديم النصح لنا و إرشادنا إلى ما هو أفضل.

كما لا أنسى السادة الدكاترة ممن أشرف على تخرج هذه الدفعة، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور " لوكيا لهاشمي " أدامه الله لنا صديقا و أخا و معلما.
إليكم أسادتتي " العايب رابح، بوياية محمد، بوشلاق نادية، شلبي محمد، رواق حمودي " إليكم جميعا أسمى الشكر و التقدير.

الشكر الى عمال و عاملات الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت (مركب 18 فيفري)، و على رأسهم مدير المركب " السيد لهميل عبد الكريم " الذي ذلل لي العقاب لمتابعة دراستي الجامعية (جزاك الله خيرا).

الله

المقدمة:

لعل أهم عوامل النجاح التي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة و فاعليتها على معالجة القضايا المطروحة من جهة، و تجنب الوقوع في مشاكل من جهة أخرى وهذا من خلال فهم جدوى اتخاذ القرارات وحسن صناعتها، مع اختبار أنسب الأساليب لاتخاذها.

ولعل أهم القرارات التي تتخذها أي منظمة مهما كانت طبيعتها خدماتية أو إنتاجية، دون شك تتعلق برأسمالها الأبدي "الإنسان".

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

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

فحين تخطط المنظمة لمشاريعها المستقبلية لا يمكنها أن تتجاهل كمية ونوعية الموارد البشرية التي تحتاجها مستقبلا فهي تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل رسم الخطة، سواء

عند وضع الهدف المرجو تحقيقه أو إعداد البرامج أو تجديد الموارد الملائمة مالية،
تكنولوجية أو بشرية مع اختيار أنسب الطرق و الأساليب لتشغيلها.

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

وعندما يتقلد المدير مهامه القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات تخص مرؤوسيه في كيفية
تنسيق مجهوداتهم، أو استثارة دوافعهم عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد أو حسن معالجة
الأمر.

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

ومنه نقدر أن المورد البشري لا غني عنه في أي منظمة، و تناسبه مع أهداف المنظمة و
حاجيتها يضمن الاستمرارية ونجاح المشاريع الإنتاجية أو الخدماتية المسطرة، و يصبح
الحفاظ عليه و تنمية قدراته وكفاءته المهنية لاستمرار التلاؤم مع مناصب و وظائف المنظمة
الشغل الشاغل لأي مدير أو مسير يقر بأهميته.

إن المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تشهد تزايداً في عدد و حجم المؤسسات الخدماتية
و الإنتاجية التي تقدم المزيد من فرص التوظيف وتختلف محفزاتها حسب نوعيتها و قدرتها
المالية، وقد يجد الإطار نفسه بين الاختبار في المكوث بالمنظمة بمزاياها و نقائصها، أو
الانتقال إلى منظمة أخرى تمنحه ما لم يجده في السابقة، و في حالة انتقاله يأخذ معه جميع ما
أوتي من خبرات و كفاءات و قدرات يصعب على أي منظمة تعويضها بسهولة.

ومنه تطهر أهمية تسيير الموارد البشرية و خطورة القرارات التي تتخذ بشأنها، إذ تتوقف
عليها استمرارية المنظمة لأن كفاءتها الإنتاجية من كفاءة موارد البشرية، و الهدف من
تسيير الموارد البشرية هو إمداد المنظمة بموارد بشرية كافية و مناسبة لوظائفها في الوقت
المناسب.

و أحسن الطرق و أقصرها لذلك هو البحث في الموجود، أي داخل المنظمة نفسها و انجح طريقة لذلك هو تنمية الموارد البشرية وتطويرها عن طريق التكوين و تحفيزها ليس عن طريق الأجر فقط، وإنما الاعتماد على حاجيتها المعبر عنها و تلبيةها من أجل المحافظة عليها داخل المنظمة ما أمكن ذلك.

ونتيجة لذلك برزت التساؤلات التالية:

هل لتسيير الموارد البشرية وكيفية اتخاذ القرارات دور في استقرار الإطار في العمل؟ و هل مجرد الحصول على أجر عالي و التمتع بدورات تكوينية والحصول على ترقيات وغيرها من الحوافز تجعل الإطار أكثر ولاء لمنظمتهم؟ أم هناك اعتبارات أخرى لدى الإطار في كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بتكوينهم و أجرتهم و ترقيتهم ومستقبلهم المهني؟ جاءت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة على التساؤلات السابقة في ستة فصول، أربعة فصول نظرية و فصلين للجانب التطبيقي.

احتوى الجانب النظري على متغيرات الموضوع إلى جانب الفصل الأول و المخصص كما تقتضيه منهجية البحث من إشكالية و أهمية الموضوع و تحديد للمفاهيم و التطرق إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فحاول الباحث من خلاله تقديم أدبيات اتخاذ وضع القرار من خلال أهم نظرياته من جهة و القرارات الإدارية من جهة أخرى.

إضافة إلى المنظور الإسلامي لاتخاذ القرار و ما جاءت به السنة النبوية الشريفة و القرآن الكريم، إضافة إلى محاولة معرفة منطقة اتخاذ القرار عند الإنسان وقد جمع الباحث بين الإعجاز القرآني في هذا الموضوع و نظرة بعض العلماء الفزيولوجيين ممن تطرقوا إليه.

الفصل الثالث تطرق بإسهاب لتسيير الموارد البشرية، أهدافها، تعاريفها ووسائل تسييرها إضافة إلى وسائل اتخاذ القرار لديها، خصوصا نظام التقدير و تسيير الحياة المهنية التي أدرجنا ضمنها تحليل مناصب العمل باعتبارها أداة من أدوات تحقيقها.

الفصل الرابع خصصه الباحث لظاهرة عدم الاستقرار في العمل كظاهرة سلبية تعاني منها المؤسسات و بين أهمية الاستقرار و مظاهرها، و مساوئ عدم الاستقرار و عوامله.

الجانب التطبيقي أتى في فصلين:

الفصل الخامس و تضمن الدراسة الاستطلاعية وكيفية بناء الاستمارة و الدراسة الأساسية وكيف قام بها الباحث
الفصل السادس و الأخير عرض فيه الباحث النتائج و علق بإسهاب على جداوله و مدرجاته في الجانب الأول و هو عرض النتائج.
أما تحليل النتائج فأرادها الباحث في شقين، الشق الأول وهو تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، أما الشق الثاني فتضمن مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
أخيراً، خاتمة أمت بنتائج الدراسة وما وصلت إليه.

الكتاب الثاني

الأول

الأفضل

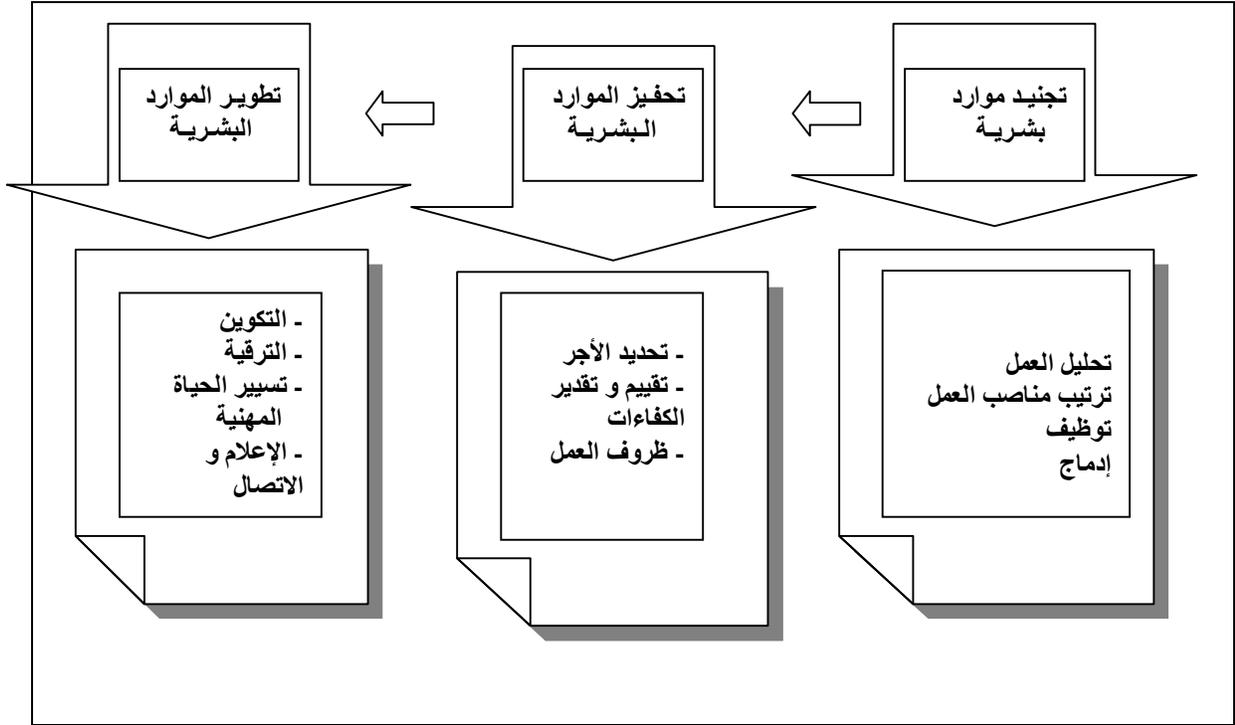
الفصل الأول تقديم موضوع البحث

- 1- طرح المشكلة
- 2- أهمية الدراسة ودواعي اختيارها
- 3- أهداف الدراسة
- 4- فرضيات الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- الدراسات السابقة

1 - طرح المشكلة

الحياة دوما في تواصل مستمر و وسيمة عصرنا التسارع ومن لا يتقدم يتأخر كما يقول المثل الفرنسي. ولكي لا نسير ضد التيار ونسايره علينا بكل بساطة أن نعيش فالحياة سلسلة من القرارات التي نضطر دوما لاتخاذها لكي تستمر الحياة ولا نتوقف، فادا ترددنا لحظه في اتخاذ قرار ما قد يفوتنا الشيء الكثير، وإذا أخطانا في تصويب قرارنا قد يعود على حياتنا بالسلب. والمؤسسة مثلها مثل الكائن الحي تسعى للاستمرار في الحياة من خلال اتخاذ قرارات متواصلة تخص مواردها المالية، التكنولوجية والبشرية بهدف إنهاء حالة من اللاتوازن واتقاء مشكل قد يعيق السير الحسن للمؤسسة. فادا كانت عملية إنهاء حالة اللاتوازن تخص الجانب المالي والتكنولوجي فذلك يحتاج إلى أمور محددة كدراسات اقتصادية و مالية، أو تعديل وتغيير الموارد التكنولوجية. أما إذا تعلق الأمر بالموارد البشري فالأمر يختلف وأي مسير أو مدير يعلم جيدا انه"ما يميز مؤسسة ناجعة عن أخرى غير ناجعة، هو قبل كل شيء رجالها بحيويتهم و قدراتهم الخلاقة، و ما تبقى يمكن شرائه، تعلمه أو حتى نسخه." (C.vermot – gaud,1986, p:37)

و بما أن تسيير الموارد البشرية هي " عملية تامين أفراد للمؤسسة أو المنظمة هي في حاجة إليهم في الوقت المناسب(Loic Cadin,Francis Gerin,frederique Pigeve ,2002, p:3) فان هاجس أي مسير للموارد البشرية هو الإبقاء على حالة التوازن البشري للمنظمة من اجل الاستمرار في العملية الإنتاجية و ما تتطلبه من مهارات عامة وخاصة أي أن يقوم بتجنيد موارد بشرية يحفزها و يطورها و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (1) الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية

(Charles – Henri Besseyre des Hors,1990, p.21)

إذا" فأى منظمة و من يوم تأسيسها تقوم باتخاذ قرارات تسيير للأيدي العاملة، فهي تجند أيدي عاملة ، توفر لها الأجر، تكلفها بمهام وفي لحظة أو أخرى تستغني عنها."

(Loic Cadin ,Francis Guerin , Friderique Pegeyre ,2002,Op.cit. p:18.)

فكما هو موضح فتسيير الموارد البشرية (تجنيدها ، تحفيزها ، و تطويرها) يحتاج إلى اتخاذ قرارات مستمرة و غير منتهية لأن " الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات " (فادية أيوب،1989 ص:34). و كما سلف وأن ذكرنا فسمعة عـصرنا التسارع و الإنسان كائن يتسم بالتعقد فلا نستطيع التنبؤ بسلوكه بصفة دقيقة، و هذا ما يدركه مسير الموارد البشرية الراشد أي الواعي بالعملية الإدارية ومع من يتعامل ، فبين ليلة و ضحاها يمكن لأي فرد أن يغادر المنظمة ويذهب أخذا معه جملة من

المهارات والخبرات التي تحتاجها المنظمة وقد يخلق نوع من اللاتوازن تختلف نسبة تأثيره باختلاف وزن و أهمية وموقع منصبه في المنظمة و قبل كل هذا، عملية البحث عن البديل قد تطول وتنشط معها ذلك الفرد عن بدل المجهود المطلوب لأداء عمله، وهذا ما يكلف المنظمة تكاليف إضافية قبل وبعد ترك الفرد للمنظمة .

إن القرار الذي اتخذه هذا الفرد بمغادرة المنظمة قد يكون بعد دراسة متأنية أخذت منه وقتا معيناً انتهت بتفضيله لبديل مغادرة المنظمة ، وقد يكون ببساطة رد فعل لصور إدراكية غير منتظرة كأن يحرم من الترقية حين سئحت له الفرصة لذلك فقد فضل فرد آخر عنه دخيل عن المنظمة عن طريق التوظيف أو بعيد عن المهنة من شعبة أخرى أو حتى كفاء له في العمل .

من هنا نستطيع أن نقول أن قرار ترك المنظمة قد يكون رد فعل لقرار لم يناسبه اتخذه مسير الموارد البشرية أو المدير بحرمانه من ترقية يرى نفسه جدير بها ولو بطريقة غير مباشرة، أي حين قرر هذا المسير ملاً الفراغ بفرد آخر إن صح التعبير وقد اختار هذا المدير طريقة من الطرق التالية لشغل هذا المنصب :

Recrutement — توظيف مباشر

Promotion — ترقية مباشرة

Promotion après formation — ترقية بعد تكوين

Changement de poste — تبديل أو تغيير المنصب

والسؤال المطروح: كيف وصل هذا المدير أو مسير الموارد البشرية لتحديد إحدى هذه الطرق و اختيار الأنسب منها ؟ لأن إعداد القرار أو صناعته ليس كاتخاذها، فـ " اتخاذ القرار معناه اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل " (علي الشريف، 1997، ص: 214). . ولأن " المدير يمكن أن يصل إلى قرار بالنسبة لقضية معينة ، ولكن إذا لم يتم تحليل المشكلة بشكل سليم فإن القرار لن يحلها " (علي الشريف، 1997، المرجع السابق ص: 540). ، فـ " كثيرة هي القرارات التي تتخذ دون حل أي مشكلة ... " (علي الشريف، 1997، المرجع السابق ص: 540).

إذا " عملية صناعة القرارات من العمليات العقلانية الرشيدة والتي تتبلور من ثلاثة مجالات متداخلة هي: البحث في أسباب المشكلة، والمفاضلة بين الحلول البديلة لها، واختيار أحد هذه الحلول. والقرار ما هو إلا اختيار احد هذه البدائل المختلفة للسلوك أو التصرف الإنساني " (أحمد صالح العمرات، 1997، ص.56)

وقد وضعنا سابقا في الشكل (1) أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي تجنيد و تحفيز و تطوير الموارد البشرية ، أي اتخاذ قرارات متعددة تخص التوظيف ، التكوين ، الترقيّة ، الأجر و تسيير الحياة المهنية الخ و " كما للترقية و التكوين أثر ايجابي في خلق الدافع للتطور و الاستقرار في العمل لدى العمال " (P.Mevtey 1979,p:14) فنفس الشيء يمكن أن نقوله عن التوظيف فقد بينت دراسة كل من

" Pond & Bills " أنه من الممكن أن نقلل من تنقلات العمال إذا أحسنا اختيارهم ... "

(عباس محمد عوض، 1977، ص 64). ومن هنا نرى أن استقرار العمال أو التوازن الذي يبحث عنه مسير الموارد البشرية قد يمر من خلال حسن اختيار العمال و الترقيّة و التكوين أي الاهتمام بتسيير حياتهم المهنية بصفة عامة وهي قرارات يومية تتخذ بصفة مستمرة بناء على صناعة مسبقة يقوم بها و بصفة عقلانية، يأخذ من خلالها بعين الاعتبار رغبات الموظفين، قدراتهم و كفاءاتهم مع تقدير إمكانية ملائمتهم للمناصب التي ستشغل مستقبلا ضمن دراسة تنبؤية يقوم بها دوريا أو مناصب شغرت بصفة مفاجئة.

و من الأهمية بما كان أن تتوفر لدى صانع القرار معلومات دقيقة و كافية من أجل اتخاذ قرار مناسب لحل مشكلة ما، و بمأ تسيير الموارد البشرية هو البحث الدائم عن الملائمة بين حاجيات المناصب و سمات الأفراد فمن البديهي أن نحتاج إلى معلومات عن الأفراد و أخرى عن المناصب لنحسن صناعة القرار.

و من المعلوم لدينا ولدى دارسي علم النفس العمل أن دراسة مناصب العمل توفر لنا كم هائل من المعلومات عن حالة المناصب حاضرا ، متطلباتها إضافة إلى عمرها الافتراضي، هل تستمر و تتطور أم ستزول، فإذا افترضنا أن في مؤسسة ما كل مناصب العمل مدروسة و موصوفة أي توجد لكل منصب عمل ورقة وصف (fiche de poste) من ضمن ما تحتوي

عليه متطلبات المنصب، فيكون لنا هذا بنك للمعلومات يعود إليه مسير الموارد البشرية متى شاء .

هذا عن الوظائف و مناصب العمل، أما عن الأفراد فالأمر يختلف فلا يعقل أن نضع ورقة وصف لكل فرد من أفراد المنظمة لأن المورد البشري غير جامد يتحرك و يتطور في كل لحظة، كما أن رغباته و حاجياته المادية و المعنوية في تغير مستمر لا يمكن أن تحتويها أية ورقة وصف.

فكما أن دراسة مناصب العمل وسيلة لجمع البيانات، يعتمد تسيير الموارد البشرية على نظام التقدير للعاملين (système d'appréciation du personnel) كأداة لجمع البيانات، فـ " نظام التقدير طريقة عامة لجمع المعلومات المرسله من طرف المسئول المباشر عن السلوك المهني لمعاونه." (Charles Henri Besseyre des Horts,1990.Op.cit p: 101.) كما أنه (نظام التقدير) حوصلة دورية ومكتوبة عن سلوك العاملين المهني، عن قدراتهم و كفاءاتهم الحالية، إضافة إلى حاجياتهم و رغباتهم المهنية.

إذا " نظام التقدير هو تلك العملية التي من خلالها يقوم الإطارات دوريا و كتابيا بحوصلة عن المعاونين، يدرسون من خلاله الإمكانيات المستقبلية المتاحة لهم و يناقشونها معهم" (P.Le Maitre,1975 Op.cit p: 102)

و باعتبار عمليات التوظيف، التكوين، الترقية... قرارات يومية تعتمد أساسا على بيانات و معلومات يوفرها نظام التقدير، فهو "...اتخاذ قرارات عديدة و يومية متعلقة بتسيير الموارد البشرية (توظيف، تكوين، ترقية، حركية...)"

(Loïc cadin,Francis Guérin,frederique Pigeyre,2002 Op. cit .p: 293)

ويمكن اعتباره بنك المعلومات الثاني بعد دراسة مناصب العمل الذي يلجأ إليه مسير الموارد البشرية لتحضير قراراته اليومية.

و من منطلق أن هناك فروق فردية بين العمال فان التقسيم الإداري جعل الموظفين ثلاثة فئات سويو مهنية: عمال تنفيذ، عمال تحكم و إطارات.

ويتدرج المستوى العلمي بين هؤلاء من البسيط (معرفة الكتابة و القراءة) إلى الأعلى (الشهادات الجامعية) ، و كلما زادت الكفاءات و تنوعت (la multi compétence) ازدادت إمكانية التنقل بين مناصب العمل داخل المؤسسة و خارجها، و نعني هؤلاء الإطارات إذ بحكم

شهاداتهم الجامعية و كفاءاتهم المختلفة عن بقية الفئات السوسيو مهنية الأخرى،تختلف حاجياتهم كذلك وقد يؤدي عدم تلبيةها إلى تولد الرغبة لديهم في النهاية إلى ترك المؤسسة والبحث عن بديل آخر.

وعدم اهتمام مسير الموارد البشرية برغبات و حاجيات العمال والإطارات بصفة خاصة قد يقلل من احتمال بلوغه لقرارات مناسبة تتعلق بالموارد البشرية، بل قراراته قد تزيد في الأمر تعقيدا.

ومن هنا يتبادر لنا السؤال التالي:

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

2- أهمية الدراسة و دواعي اختيارها:

"يعتبر الاستقرار المهني وولاء الفرد للمنظمة من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة(steers,1977 ,p : 47)

" وكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى الأداء مرتفعا"

(Larson, Fukami ,1994 p : 233)

من هنا جاءت أهمية الدراسة التي ألهمت الباحث القيام بها ،و قد تجلت هذه الأهمية أكثر من خلال الممارسة المهنية للباحث (رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية) وكذاك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة إضافة إلى بداية تقني ظاهرة عدم الاستقرار المهني بين المؤسسات الوطنية بعد انفتاح السوق على الشركات متعددة الجنسيات وخصوصا في صحرائنا ،وعلى سبيل الذكر تطالعنا جريدة الخبر الجزائرية في عددها رقم 4855 ليوم السبت 11 نوفمبر 2006 بموضوع تحت عنوان: (نزيف في سوناطراك نحو الشركات الأجنبية) يقول مسئول في هذه المؤسسة

"إن سوناطراك تعرف نزيفا لعمالها بمعدل أربعين(40) إطار و تقني في الشهر بسبب الرواتب و العلاوات التي تعرضها الشركات الأجنبية العاملة في حقول النفط و هذه القضية تتجاوز المسائل الاجتماعية إلى قضية أخطر تتعلق باستمرارية سوناطراك.(جريدة الخبر2006، ص.9).

و يرى الباحث أهمية الدراسة في النقاط التالية:

2-1-اقتصار الدراسات السابقة على الاهتمام بنتائج تسيير الموارد البشرية مثل الأجر، التكوين، التوظيف و الترقية...الخ و ربطها بمتغيرات أخرى، و لم يطرح السؤال أبدا (حسب علم الباحث)

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

2-2- اهتمام الباحث ليس بعدم الاستقرار في حد ذاته (أي ليس فعل مغادرة المنظمة) و إنما دراسة ما يسبق الظاهرة أي تنامي الرغبة في ترك المنظمة ودور تسيير الموارد البشرية في تنامي الظاهرة، أو التقليل من حدتها.

2-3- اهتمام الباحث بنظام تسيير الموارد البشرية باعتبارها قرارات يومية ومتواصلة و يجب صناعتها مسبقا، فاتخاذ قرار يتعلق بأي مورد مادي بالمنظمة (مالي أو تكنولوجي) يحتاج إلى دراسة متكاملة، فما بالناس باتحاد قرار يتعلق بإنسان بكل ما تحمله الكلمة من معاني. فكل شيء يمكن تعويضه عند تلفه أو اهتلاكه إلا الإنسان لا يمكن تعويض الكفاءات، المعارف و الخبرات التي يحملها.

2-4- كل الدراسات التي استطاع الباحث الاطلاع عليها والتي اهتمت باتحاد القرارات لم يجد منها من اهتمت بأهم قرار في المنظمة و الذي يخص المورد البشري وهو من أهم مقومات المنظمة.

2-5- مشكلة عدم الاستقرار المهني تكلف المنظمة تكاليف مادية باهظة مثل تكاليف الإحلال وهو البحث و توظيف عمال جدد بدلا من المغادرين، والأصعب من ذلك إذا كان المغادرين للمنظمة من الكفاءات فهذا يؤثر على الإنتاج خصوصا إذا كانت المناصب الشاغرة معقدة وتحتاج إلى وقت طويل لكي يتلاءم معها الموظف الجديد.

3- أهداف الدراسة:

أ- الهدف العلمي:

- تهدف الدراسة إلى التعريف بميدان تسيير الموارد البشرية و أهميته كمؤثر أساسي على أهم مورد من موارد المؤسسة وهو الإنسان.

- إسقاط خطوات صناعة القرارات على تسيير الموارد البشرية، و تبيان أنها قرارات متواصلة ويومية تحتاج إلى الصناعة مثلها مثل بقية الموارد الأخرى للمؤسسة.

- تبيان أن المشكلة في ظاهرة عدم الاستقرار في العمل تبدأ قبل مغادرة الفرد للمنظمة، أي منذ توفر الأسباب التي تنمي الرغبة عند الأفراد في مغادرة المنظمة إلى غاية تركها.

ففي كثير من الأحيان تتوفر الرغبة في ترك المنظمة عند فرد ما لكنه لا يغادرها بسبب عدم توفر البديل عند غيرها، مع هذا يعتبر معنويا مستقيل لأنه لم يعد يبذل نفس المجهود من ذي قبل .

ب- الهدف التطبيقي:

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

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

4- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل .

الفرضيات الجزئية:

- أ- توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- ب- توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة
- ج- توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- د- توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة.

5- تحديد المفاهيم:

الاستقرار المهني:

نقصد به المكوث الإرادي للإطار داخل المنظمة.

عدم الاستقرار المهني:

نقصد به الترك الإرادي للمنظمة من طرف الإطار.

اتخاذ القرار:

نقصد به الفصل بين عدة اختيارات متاحة و تفضيل إحداها بناء على صناعة مسبقة ومبنية على معلومات دقيقة و كافية.

تسيير الموارد البشرية:

و هو السعي إلى توفير موارد بشرية ملائمة و كافية تحتاجها المنظمة من اجل الاستمرار، و ذلك عن طريق وظائفها (التوظيف، التكوين، الترقيّة، تسيير الحياة المهنية...الخ).

الولاء التنظيمي:

"الشخص الذي لديه ولاء تنظيمي مرتفع هو الذي:

- لديه إيمان عميق بأهداف و قيم المنظمة.
- لديه الاستعداد لبدل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة.
- لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة. (O'Rielly&Chatman 1986,p : 494.)

6- الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

6-1- دراسة كينيث و تابلور: عباس محمد عوض ، 1977 مرجع سابق ص ص: 60-61.

كان القصد من وراء هذه الدراسة هو التنبؤ بأسباب ترك العمل على عينة مكونة من 475 عاملا و عاملة موزعون على خمسة ورشات للصناعات النسيجية، و كانت 7% من أفراد العينة من الإناث، و قد قسمت عينة البحث إلى مجموعتين متماثلتين من ناحية السن ، مدة الخدمة الحالة الاجتماعية، و الجنس.

طبق الباحثان في هذه الدراسة اختبار للرضا يقيس أبعاد مختلفة للعمل.

و قد دلت نتائج الدراسة على أن هناك فرق بين المجموعتين في عشرة مقاييس. كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0,01 في ستة مقاييس هي :

1- الأجر

2- القدرة المطلوبة للعمل

3- الظروف الفيزيائية

4- الأمن

5- المكانة الاجتماعية

6- الاستقلالية

كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0,05 في أربعة مقاييس هي :

1- التحصيل

2- المسؤولية

3- الخدمات الاجتماعية

4- التنوع

وكان الأفراد الذين تركوا العمل قد بلغت نسبتهم 20% من أفراد العينة ، و تبين أنهم أقل رضا بالنسبة للمقاييس العشرة السابقة .

جوانب الاستفادة من الدراسة :

أهم ما وصلت إليه هذه الدراسة هو إمكانية التنبؤ بمغادرة العمال للمنظمة عن طريق تقفي الأسباب قبل حدوث المغادرة.

ومن هذا المنطلق تكون نتائج الدراسات المشابهة لهذه الدراسة أو التي تتحى نحوها منطلقا لصناع القرار لتصويب قراراتهم ووضعها في المسار الصحيح ، و هذا ما يصب في أهداف دراسة الباحث التي تسعى إلى توضيح كيفية التنبؤ بالأسباب التي تولد الرغبة في ترك المنظمة اعتمادا على المعلومات الصادرة عن العامل ومسئوله المباشر في إطار " نظام التقدير" الدوري .

6-2- دراسة محمد علي محمد سنة 1972: (محمد علي محمد، 1972، ص ص: 211-

(228

قام الباحث بهذه الدراسة بشركة نسيج تابعة للمؤسسة المصرية العامة للغزل و النسيج على عينة تتكون من 250 عامل من خمسة أقسام إنتاجية و ذلك سنة 1972 ،وقد استعانة بثلاثة إجراءات:

الإجراء الأول

تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي أو التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي

الإجراء الثاني

يهدف إلى التعرف على مدى اقتناع العمال بان عملهم في التنظيم يشكل مستقبل مهني لهم أم يفضلون تغيير عملهم الحالي و الانتقال إلى تنظيم آخر يمكن أن يتيح لهم فرصة أوسع للتقدم الوظيفي.

الإجراء الثالث

طلب من العمال أن يختاروا بين الانتقال إلى تنظيم آخر مع افتراض تساوي الأجر و بعض الظروف الأخرى في كلا التنظيمين.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

بالنسبة للإجراء الأول

ترى 71,3% من أفراد العينة إن عضويتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرصة الترقية، وارجع الباحث ذلك إلى الأسس غير الموضوعية التي تعتمدها المؤسسة في مجال الترقية، رغم أن 58,5% من افراد العينة لهم خبرة مهنية سابقة.

ترى 28,7% من أفراد العينة أن هناك إمكانية للترقية في المؤسسة.

بالنسبة للإجراء الثاني

توصلت الدراسة إلى أن 57,1% من أفراد العينة ابدوا تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 49,9% ابدوا رغبة شديدة في تغييره.

العمال الجدد (اقل من سنتين عمل) أكدوا اعتما دهم على العمل الحالي باعتباره يشكل مستقبلا مهنيا لهم و ذلك لحدائثة علاقتهم بالتنظيم، إضافة إلى جهلهم التام بالمعلومات التي تحول دون تقدمهم المهني.

أما العمال القدامى (أكثر من 15 سنة) فقد أكدوا ارتباطهم بالتنظيم بنسبة 69,9% ، في حين يرى 30,4% منهم ضرورة تغيير منصب عملهم لان الأجر بلغ أقصاه و لا يمكن أن يتوقعوا زيادة في المستقبل.

بالنسبة للإجراء الثالث

توصلت الدراسة إلى أن 79,5% من أفراد العينة يفضلون البقاء في المؤسسة أما الباقي أي 20,5% اصهروا رغبة في تغيير العمل.

و قد خلصت الدراسة من خلال الإجراءات الثلاثة إلى أن الأجر يلعب دورا أساسيا في استقرار العامل في عمله، و كذلك حال الترقية خاصة بالنسبة للعمال الذين امضوا فترة طويلة في المؤسسة.

جوانب الاستفادة من الدراسة :

أهم ما جاءت به الدراسة هو الاهتمام برؤية العمال وتصوراتهم حول وظيفة الترقية بالمنظمة و إمكانية تنقلهم الصاعد من خلال الهيكل التنظيمي.

إضافة إلى هذا محاولة معرفة رؤية العمال أو مدى اقتناعهم بان مهنتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم يدفعهم إلى الاستقرار في المنظمة، و إذا كان العكس فذلك تنبؤ بان الطلاق بينهم وبين المنظمة واقع لا محالة إذا لم تتغير الظروف و الأسباب التي تدفع لذلك.

كما عزلت الدراسة الأجر من خلال الإجراء الثالث كمسبب لترك المنظمة و ذلك من اجل معرفة الأسباب الأخرى لعدم الاستقرار المهني.

رغم هذا الإجراء فقد خلصت الدراسة إلى أن الأجر و الترقية عاملان أساسيان في دفع العامل إلى الاستقرار في المنظمة، وهما وظيفتان من وظائف تسيير الموارد البشرية.

6-3- دراسة ناجي سفير سنة 1980 : (ناجي سفير، 1989 ص ص: 282-284)

قام الباحث بدراسة حركية العمال في مؤسسة سونا كوم سنة 1980 وتوصلت الدراسة إلى وجود عدم استقرار مهني لليد العاملة بلغت 3832 مغادرة للمؤسسة موزعة كما يلي:

- 1475 استقالة بنسبة 38,63%

- 1327 تنازل عن الوظيفة بنسبة 34,63%

- 340 حالة فسخ عقد بنسبة 8,37%

- 534 فصل بسبب تجربة غير مجدية بنسبة 13,94%

- 156 تقاعد و وفاة بنسبة 4,07%

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن

- جل المغادرات إرادية بنسبة 80% إما الباقي فيعود إلى المؤسسة نتيجة فسخ العقود بسبب فترة التجريب غير المجدية.

- مغادرات العمال تختلف باختلاف وظائفهم، فوجدتها مرتفعة عند عمال التعدين والمعالجة الحرارية وكذا الصيانة.

-مغادرة العمال للمؤسسة تختلف باختلاف السلم التأهيلي فوجدتها عند:

*العمال ذوي التأهيل الضعيف هم من الشباب، وهذه الوظيفة هي أولى وظائفهم ويعتقدون أنها لا تتماشى مع قدراتهم وطموحاتهم لذلك عدم الاستقرار ميزاتهم إلى أن يجدوا بديل مرضي.

كما إن الأجر ليس وحده سبب هذه الحركية، بل هناك أسباب أخرى.

* أما العمال الذين تحصلوا على شهادات الكفاءة المهنية من المؤسسة، يرى الباحث أن طبيعة التكوين رفيع المستوى الذي توفره المؤسسة يسهل لهم الطريق لمغادرتها.

* الإطارات: توصلت الدراسة إلى نوعين من الإطارات

إطارات شابة: تعود مغادرتهم للمؤسسة نتيجة احتياجات سوق العمل للإطارات التي دفعتهم إلى اختيار وظائف أحسن.

الإطارات الأكبر سنا و الأكثر تجربة: توصلت الدراسة إلى أن حركتهم اقل حدة من السابق ويبحثون الآن عن مناصب ذات مسؤولية.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

نستنتج من خلال هذه الدراسة أن ظاهرة عدم الاستقرار المهني في بلادنا ليست وليدة انفتاح السوق، بل كانت حاضرة منذ الثمانينات على الأقل، سنة القيام بهذه الدراسة.

كما أن ظاهرة عدم الاستقرار المهني تختلف باختلاف الفئات السوسيو مهنية و لكل فئة خصوصيتها، وتعتمد كليا على عنصر الكفاءة لتسهيل عملية البحث عن البديل.

أظهرت الدراسة أن عنصر المنافسة بين المؤسسات ينمي سوق العمل و بالتالي يشجع الإطارات على التنقل بين المؤسسات بحثا عن البديل الأحسن.

4-6- دراسة ابن نوار صالح سنة 1995: (ابن نوار صالح، 1995)

أجريت هذه الدراسة سنة 1995 بالديوان الوطني للحليب و مشتقاته بالشرق (ORLAIT Constantine) على عينة بلغت 69 فرد.

افتترضت الدراسة أن أسباب الاستقرار في العمل تعود إلى:

1- التنظيم الجيد للعمل

2- الأجر المرتفع

3- الإشراف الجيد

4- فرص الترقية

توصلت الدراسة إلى نسبة 34.78 % من أفراد العينة يرغبون في ترك المنظمة، و أرجعت الدراسة أسباب عدم الاستقرار حسب أهميته إلى:

1- الظروف الفيزيائية بنسبة 69.56 %

2- العلاقات الاجتماعية بنسبة 43.47 %

3- الأجر بنسبة 37.68 %

4- الترقية في العمل بنسبة 27.53 %

5- الإشراف الجيد بنسبة 23.18 %

أخذ الباحث أكبر النسب المئوية لاحتساب أهمية السبب مهما كان الترتيب الذي أتى فيه السبب و هذا خطأ وقع فيه الباحث، وعلى العموم فقد أتت الدراسة بمجموعة من الأسباب التي لها دور في عدم الاستقرار في العمل.

6-5- دراسة اثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات

(محمد عبد الرحيم المحاسنة، 2005 صص : 78-100)

القص من وراء الدراسة تحليل كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات، و التي أجريت سنة 2005 في دائرة الجمارك.

وكانت تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك، كما تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1- معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء كفاءة نظم المعلومات.

2- معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء فاعلية اتخاذ القرارات.

3- تحليل اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

أجريت الدراسة على عينة بلغت 250 فرد تمثل 50% من المجتمع الكلي المتمثل في كل مستخدمي نظم المعلومات في دائرة الجمارك، وزع عليهم استبيان استرجعت منه 230 استبيان صالح تمثل 92% من عينة الدراسة و 46% من المجتمع الكلي.

نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطا هاما ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (كفاءة نظم المعلومات) مجتمعة و بمختلف أبعادها المستقلة (المستلزمات المادية و الفنية و البشرية، و الإدارية)

من جهة، و بين المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرار) بمختلف أبعاده التابعة (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، المقارنة بين البدائل، الرقابة و المتابعة) من جهة أخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

1- جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 3.29

2- جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة عمليات اتخاذ القرارات مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ

3.29

3- يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بأهم ركيزة لاتخاذ القرار المناسب وهي توفر المعلومات (كفاءة نظم المعلومات)

و توصلت إلى أن هناك ارتباط وثيق بين فاعلية اتخاذ القرار و كفاءة نظم المعلومات، عبر مختلف مراحل صنع القرار من تحديد المشكلة إلى غاية متابعة البديل.

هذا ما يجعلنا نهتم بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار في تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني اتخاذ القرارات

- اتخاذ القرار

- أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات
- ثانياً: نظريات اتخاذ القرارات
- ثالثاً: مراحل اتخاذ القرارات
- رابعاً: المعلومات و البيانات في اتخاذ القرارات
- خامساً: سلوكنا و اتخاذ القرارات
- سادساً: الناصية مصدر اتخاذ القرارات

- القرارات الإدارية

- أولاً: مفهوم القرارات الإدارية
- ثانياً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
- ثالثاً: مراحل صنع القرارات الإدارية
- رابعاً: أنواع القرارات الإدارية
- خامساً: العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية
- سادساً: عشرة طرق لاتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد

بالرغم من إمكانية اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه من الصعب تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالتحرك واتخاذ القرارات يومياً، ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها. ونحن نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم، و على مدى اليوم : في البيت ، في العمل ، وحتى في أماكن التسوق.

إن بعض المشكلات والقرارات تضعنا أمام تحديات كبيرة ، وتتطلب الكثير من التفكير ، والعاطفة ، والبحث، والقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو، إدارة عمل معين، ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه له وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً من غير دراسة . لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به، بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي .. صنع القرار

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات

يعرف القرار على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، و يكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار " (عمر عناييم، و علي الشرفاوي، 1977ص.130)

ركز هذا التعريف على الموضوعية و العلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع المدروس، كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبديل المختار و ذلك لإنهاء وضع معين.

كما يعرف القرار على أنه " اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر. " (جميل أحمد توفيق، 1974ص. 104)

متخذ القرار حسب هذا التعريف لا يقوم باتخاذ قراره بمعزل عن الأوضاع القائمة، بحيث بعد أن يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل و هذا بناء على معايير متفق عليها داخل المنظمة.

يعرف عبد الكريم درويش القرار على أنه " الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء و الأفكار و الاتصالات و الجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة"

(عبد الكريم درويش، وليلي ثكلا، 1976 ص: 438)

حسب هذا التعريف، قبل أن ينزل القرار إلى ميدان التنفيذ يجب أن يخضع للدراسة من طرف كل الأعضاء المشاركين في تسيير المؤسسة بحيث يكون القرار نتاج جدل وتشاور و اتصالات بين كل المعنيين وبهذا يكون القرار جماعي نال رضا الجميع.

بالنسبة لـ MINTZBERG

" القرار هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة و المرئية للقرار " (Fernandez,2003 p:91) أما " هارسون" فيعرف القرار ويقول " هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذي القرار"(علي الشرقاوي،دون سنة ص. 111)

اتخاذ القرار هنا يتم من خلال اختيار بديل ما بين مجموعة من البدائل في زمن معين غير متقدم و لا متأخر(معبر عنه بكلمة لحظة) فالقرار لا يجب أن يكون متأخرا عن الهدف المسطر له و لا قبل أوانه،كما يكون اختيار البدائل مرتبط بتوقعات متخذي القرار .

يرى محمد سعيد عبد الفتاح أن القرار هو " اختيار بين البدائل بحيث يصل متخذ القرار إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه و عما لا يجب أن يؤديه في موقف معين "(محمد سعيد عبد الفتاح،1971ص. 204)

حسب هذا التعريف، متخذ القرار قبل أن يقوم بذلك لا بد أن تكون النتيجة المتوقعة تخدم التنظيم و تبنى هذه النتيجة من خلال البدائل المدروسة انطلاقا من السؤال: لماذا نختار هذا القرار دون غيره؟.

ثانيا: نظريات اتخاذ القرار

تمهيد

لقد تعاقب العديد من العلماء و المفكرين عبر عدة فترات زمنية على وضع أسس وتحاليل ونظريات للقرار، ومع تقدم التفكير العلمي تقاربت هذه النظريات وظهرت أفكار جديدة أقرب إلى الواقع، و قبل الخوض في هذه النظريات بالتفصيل نوجزها في ثلاثة اتجاهات:

L'approche rationnelle الاتجاه الراشد

بالنسبة لهذا الاتجاه متخذ القرار رجل اقتصادي راشدا من جميع النواحي، وهي أول نظرية ظهرت للوجود تعني بالقرار، حسبها الرجل الاقتصادي يبحث عن الفائدة القصوى، ومبدئيا فالمشكلة محددة تحديدا جيدا، ومتخذ القرار ملم بكل المعلومات و البيانات و على النتائج المتوقعة من تنفيذ القرار و للرجل الاقتصادي الوقت الكافي لتحليل المشكلة من جميع نواحيها (التي تظل دون تغيير تنتظر الحل!)

هذا الاتجاه انتفت أسباب وجوده و لم يعد صالحا فلا الرجل الاقتصادي راشدا بمعنى الكلمة و لا الظروف المحيطة بالمشكلة تضل حبيسة إلى أن يصدر الرجل الراشد قرارا لحلها و لا يوجد إنسان دون إحساس و شعور و شخصية تمنع من اتخاذ قرار راشد.

L'approche probabiliste الاتجاه الاحتمالي

ينطلق هذا الاتجاه من نفي الرشد عن الإنسان و لكل شيء عدة احتمالات.

" Vor Neuman et oscar Margensten أصحاب الاتجاه الرياضي الاحتمالي جعلوا لكل وضعية عدة معايير للاختبارات الممكنة و يمكن أن تقيمها كميًا(رياضيا) لاختيار أحسنها أو أنسبها(نظرية اللعبة La théorie des jeux)" (L.SFEZ,1994 P:21)

"هربرت سيمون" أدخل سنة 1978 مصطلح الرشد المحدود "Rationalité limitée" فبالنسبة له متخذ القرار "يعتمد على معلومات غير كاملة و غير دقيقة و لا يتحكم في عواقب قراراته، لا يبحث عن النتيجة المثالية بل يقوم باختيار مقبول لاتخاذ قراراته اعتمادا على إمكانياته و توافقا مع محيطه" (FERNANDEZ,2003 Op.cit. P:94)

L'approche Psychologique الاتجاه النفسي

آخر النظريات و أقربها للواقع، تعتمد على الإستراتيجية العقلية لمتخذ القرار لحل المشكلة في نطاق شخصيته و دوافعه، هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار " ذاتية و لا موضوعية متخذ القرار و القرار متأثر دوما بشخصية ودوافع متخذ القرار "

(FERNANDEZ, 2003 Ibid.p.94)

و كأن الزمان يعود ثانية فأول نظرية تتكلم عن الرشد الكامل لمتخذ القرار الرجل الاقتصادي، و آخرها تجعل متخذ القرار إنسان غير راشد تتحكم فيه أهوائه و عواطفه ودوافعه فهو عبدا لها.

و فيما يلي نعرض أهم النظريات و علماء هذا الميدان.

نظرية "هربت ألكسندر سيمون"

تجلت نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة و في شكل كامل في كتابه "السلوك الإداري ADMINISTRATIVE BEHAVIOR " (سيمون 2003، ص.221) وجه "سيمون" خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب و باحثين، و اعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلاويا و منطقيا و لكنه محدود من طرف المحيط، فالعقلانية أحيانا مقننة و مشروطة بتحقيق غايات و أهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار و الأفعال قد تصطم مع سبب من الأسباب، حيث تبرز قيم و أهداف شخصية تؤثر على الموقف و على معلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه " نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر و يتأثر بالظروف.

إن القرار ضروري أن يرتبط و ينسجم مع السياسة و الخطوط العامة للإدارة كما أنه ضروري أن يتسم بالمعرفة و العقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلانية القرار المناسبة.

فإذا كان شخصان لهما نفس القيم و المعلومات و الأهداف و تحكهم نفس الظروف و المتغيرات، فمن الناحية المنطقية يصلان إلى نفس القرار تقريبا إذا ما اتبعا المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

هذا و قد ميز "سيمون" بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، و بين الرشد الموضوعي الذي

يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة والذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة لاختيار الأحسن لكل منها.

كما ميز "سيمون" بين رشد الإداري و الرشد التقني المتمثل في تطوير المعرفة التقنية و استخدامها في التصميم، ومهما يكن فالمسير غير راشد بشكل تام و لا متأثرا بالمحيط بشكل مبالغ فيه و لا يوجد قرار كامل.

يقول سيمون "إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات، وما المدير إلا متخذ القرار" (فادية أيوب، 1989 المرجع سابق ص: 34) ويعني "سيمون" من خلال هذا القول أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك من الواجب معرفة كيفية اتخاذ القرارات و تحديد المؤثرات من أجل التحكم فيها ما أمكن ذلك.

أنواع القرارات عند "سيمون"

القرارات المبرمجة:

هي تلك القرارات المتكررة و الروتينية و التي يمكن تحديد الإجراءات اللازمة لاتخاذها مسبقا حسب الظروف المألوفة، والقرارات المتشابهة لا تحتاج إلى مجهود فكري و إبداع، إنما يمكن اتخاذها بشكل تلقائي في ظل خبرة و تجربة متخذ القرار، قصد ضمان الشرعية و عدم البطء.

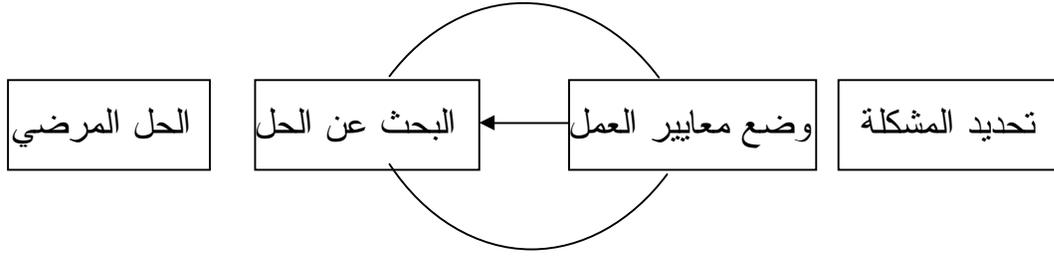
القرارات غير المبرمجة:

و هي مشاكل غير معهودة و غير معتادة و غير متحكم فيها، لذلك تتطلب تفكيراً عميقاً و وقتاً كافياً لجمع المعلومات و القيام بدراسات إذا استلزم الأمر ذلك، إضافة إلى الاستئارة بأفكار المساعدين و مناقشة اقتراحاتهم من أجل دراسة البدائل و اختيار أنسبها و التقليل من الانحرافات الممكنة.

وفي مثل هذه القرارات تبرز كفاءة المسير في وضع و تحديد السياسات أثناء وضع البرامج و المخططات.

أنواع القرارات	تقنياتها
القرارات المبرمجة	- لاستعمال طرق تقليدية - التعود على استعمال طرق التمييز (النماذج) - الاعتماد على الخبرة و التجربة.
القرارات	- استعمال طرق ووسائل جديدة وحديثة. - البحث العلمي العقلاني في (التحليل الرياضي، المحاكاة، العمليات المبرمجة)

شكل (2) يبين أنواع القرارات عند سيمون
(نجم عبود نجم، بدون تاريخ ص. 65)



الحل الأمثل

حلول أخرى (البدائل)

شكل (3) نموذج سيمون لصنع القرارات

(نجم عبود نجم، بدون تاريخ، المرجع السابق ص. 16)

تقييم نظرية "سيمون"

رغم ايجابيات نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات والصدى الكبير الذي تركته على أدبيات هذا الموضوع، إلا أننا نرى ما يلي:

أعطى "سيمون" اهتماما كبيرا للمحيط على أنه يؤثر في مراحل صنع و اتخاذ القرارات، ويحدد معطيات وي طرح ضغوطات على متخذ القرار، لكن المبالغة في مراعاة المحيط يثبط من حرية متخذ القرار و لا يتعاطى إلا مع متغيرات المحيط و يتناسى بعض معايير الواقع الإداري، هذا الواقع يجبرنا أن متخذ القرار يتغافل في بعض الأحيان عن ضغوطات المحيط و قد يتحايل على القانون أصلا لاتخاذ قرار يراه مرضي لحل مشكلة ما.

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

من الصعب جدا أن يحدث توافق بين الأهداف و السياسات أثناء اتخاذ القرارات إلا القليل منها لأن هناك دوافع شخصية غير موضوعية في بعض الأحيان لمتخذ القرار تدفعه إلى تغيير مسار القرار دون الأخذ بعين الاعتبار بالبدائل المطروحة أمامه لأنها في بعض الأحيان لا توافق مصالحه الشخصية، محدودية الرشد لان الرشد في نظام اقتصادي مغلق هو قمة الغباء في نظام اقتصادي مفتوح بالنسبة لاتخاذ القرارات.

نظرية ريتشارد شنايدر

يعرف "ريتشارد شنايدر" القرار بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضوع قرار ما، وينتج عن ذلك الاختيار ظهور عدد محدود من البدائل يتم اختيار أحدهم لوضعه موضع التنفيذ و التطبيق " (محمد سعد أبو عامود، 1988 ص.48)

يتميز "شنايدر" عن أصحاب نظريات الأنظمة و القرارات بمنهج تحليلي إزاء المواضيع المطروحة، حيث اهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار، كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة.

إن عملية تحليل صناعة القرار مبنية على تحليل العمليات والقدرة على التعامل مع المواقف المشتركة، إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنييتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على التحليل، و التحليل يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر بطرح التساؤلات : لماذا ظهر الموقف بهذا الشكل ؟ وكيف تغير لاحقا ؟ هذا وتبرز عملية التحليل التفاعلي قبل

اتخاذ القرارات، وكل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى والصغرى الذي يؤدي إلى فهم مثمر يساعد على اتخاذ القرارات.

تعتمد صنع القرارات حسب هذه النظرية على أبعاد نفسية سلوكية متعددة الأشكال معقدة ومتشابكة مع أبعاد أخرى اجتماعية، سياسية و تاريخية وأخرى تكنولوجية و اقتصادية.

ويرى "شنايدر" أن التحليل يعتمد على توظيف المعلومات التي تسبق القرارات، كما أنه يحلل أبعاد التحول أثناء خطوات اتخاذ القرار ومن ثم يحدد خطوات القرار.

1- يفترض "شنايدر" أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة و بالأخلاق الرفيعة أثناء القرارات إلا أن الممارسة الإدارية محكومة بواقع إنساني معتمد ملموس يؤدي إلى وجود أخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تتجز من طرف أناس مجردين من واقعهم، بل تتجز بواسطة أشخاص متفاعلين مع محيطهم، لذلك فالمحلل يجب أن ينزل من واقع التجريد إلى الواقع المعاش.

2- فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم شخصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم، وتصوراتهم، خبراتهم بمعنى آخر كيف ينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا؟ بناء على المثاليات النظرية أم بناء على معطيات الواقع؟

فكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية متخذ القرار.

3- رؤية الدوائر و الجهات التي لها علاقة بالقرار، بحيث يترتب عنها ردود أفعال سلبية أم إيجابية وذلك عن طريق تقييم القرار و لو على مستوى فكري.

4- ضرورة تحليل عمق العوامل المرتبطة بالقرار سواء كانت عوامل داخلية مثل الرأي العام السائد في كل مؤسسة، ثقافتها، الدوافع و القيم التي تنسم بها كل منظمة أو إدارة. كما يرى "شنايدر" أن عملية التحليل لمعالجة عملية اتخاذ القرارات تمر من خلال ثلاثة مستويات:

1- مستوى تحليل الدوافع والمحرمات:

مهما كان نوع المحلل لا يمكنه أن يتجاهل الدوافع والمحرمات في مجتمع ما، والتي تكون وراء كل سلوك إنساني عامة و الموظفين خاصة.

2- مستوى تحليل طبيعة الاتصال:

المعلومات التي يتحرك من خلالها متخذ القرار غير مختلف القنوات التي تكون مغلقة أو مفتوحة، رسمية هابطة، صاعدة، وأفقية.

3- مستوى تحليل طبيعة المعلومات هل هي غامضة، بسيطة، صحيحة، خاطئة، مناسبة....
وكل هذه المستويات تؤثر على متخذ القرار في عملية صنع واتخاذ القرار.

تقييم نظرية "شنايدر"

1- يفترض "شنايدر" أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة و بالأخلاق الرفيعة أثناء القرارات إلا أن الممارسة الإدارية محكومة بواقع إنساني معتمد ملموس يؤدي إلى وجود أخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تنجز من طرف أناس مجردين من واقعهم، بل تنجز بواسطة أشخاص متفاعلين مع محيطهم، لذلك فالمحلل يجب أن ينزل من واقع التجريد إلى الواقع المعاش.

2- فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم شخصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم، وتصوراتهم، خبراتهم بمعنى آخر كيف ينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا؟ بناء على المثاليات النظرية أم بناء على معطيات الواقع؟

فكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية متخذ القرار.

3- رؤية الدوائر و الجهات التي لها علاقة بالقرار، بحيث يترتب عنها ردود أفعال سلبية أم إيجابية وذلك عن طريق تقييم القرار و لو على مستوى فكري.

4- ضرورة تحليل عمق العوامل المرتبطة بالقرار سواء كانت عوامل داخلية مثل الرأي العام السائد في كل مؤسسة، ثقافتها، الدوافع و القيم التي تتسم بها كل منظمة أو إدارة.

5- ركز على تحليل الظروف العامة التي تحدث التغيير و أهمل الأسباب الحقيقية للتغيير.

6- مائل بين تأثير العوامل الداخلية والعوامل الخارجية في عملية اتخاذ القرارات و لم يبين من يؤثر في الثاني.

7- ركز على العوامل النفسية و الدوافع المعنوية لمتخذ القرار و أهمل أبعاد أخرى كالأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية.

8- اهتم بتحليل العمليات و اتخاذ القرار دون أن يهتم بنتائج القرارات كما أهمل فكرة سلطة متخذ القرار.

نظرية التوقع لـ فروم

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تشمل جهود الأفراد و توقعاتهم في تحقيق الكسب و التقدير في حالة نجاح الأداء، هذه النظرية" تسعى إلى تفسير السلوك الإنساني القائم على الدافعية و تتركز على العناصر التالية:

- وجود هدف يحرص الفرد على تحقيقه.
- إدراك الصلة المباشرة بين إنجاز ذلك الهدف وفرض الحصول على مكافأة.
- إدراك العلاقة المباشرة بين بذل المجهود و بين إنجاز الأهداف."

(محمد قاسم القريوتي، ص.63)

من خلال هذه المحاور تتضح العلاقة بين الهدف و العمل و المكافئة و المردود، فكل مجهود يقابله تقدير متوقع وذلك بناء على التجارب السابقة للأفراد و المجتمعات، إضافة إلى نظرة المجتمع إليه التي تضفي عليه طابع الاحترام، وكذلك الإحساس بالاستقرار النفسي المبني على احترام الذات وفهمها.

ومن هنا تبرز عدة نقاط أهمها:

- يسعى الأفراد إلى تحقيق التقدير المتوقع كنتيجة للأداء ولعل الترقية أكبر حافز لزيادة الجهد للوصول على مركز أفضل يتيح الفرصة للاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- توقعات الأفراد المتزايدة نحو إتقان العمل، فبقدر ما تبذل من جهد بقدر ما تحصل على مكاسب مادية ومعنوية وهذا ما يحرر الطاقات الكامنة من أجل تحقيق الإنجازات أكبر.

تقييم نظرية التوقع:

نظرية التوقع لفروم تساهم في توليد الرغبات وإعطاء فرصة للجميع لتحقيق الأهداف التي يرغب فيها كل موظف في بذل الجهد للوصول إلى تحقيق الأهداف الملموسة، فكل توقع يقابله مجهود خاص لأن لديه مجموعة من الرغبات متوقعة يريد الوصول إليها.

فعوامل التوقع المتمثلة في المتغيرات العامة في المجتمع وكذا متابعة سبيل المعلومات المرتبطة بالعمل، و المؤسسات تساهم على دفع وتوجيه التوقع نحو الأفضل عن طريق تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

تهتم هذه النظرية بالتطورات و الخبرات السابقة وتهمل بعض المتغيرات التنظيمية التي تحدد مستويات معينة من الأجور ومن الترقية فهناك سقف لا يمكن تجاوزه في بعض الأحيان.

نظرية الموقف The situation theory

برزت أهمية الموقف في الفكر السوسيولوجي على يد مجموعة من المفكرين أمثال: هولندر، هريس، بلاتسارد، بارسوتر، ستيوارد دود، فيدلر و الذين أكدوا "على التفاعلات المتعددة بين متغيرات الموقف في الوسط الاجتماعي" (ناصر محمد العيلي، 1993ص.56)، فشخصية الإنسان أو المسئول تظهر من خلال المواقف التي يتخذها في حياته، لذلك فالموقف هو العامل المؤثر في تحديد بعض السمات المطلوبة في تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار، ونظرية الموقف فتحت الأبواب لبحوث أخرى أثرت بموجبها هذه النظرية.

يرى "FRED FIDLER" إن الموقف ما هو إلا ظروف وتجارب المسئول نفسه لأنه لوحدته يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ومن ثم فالمواقف ليست صفات محددة مطلوب توافرها فليس هناك مسئول ناجح أو فاشل في كل الأوقات " (ناصر محمد العيلي، المرجع السابق 1993ص.58)، كما حدد "فيدلر" ثلاثة متغيرات للموقف:

- 1- علاقة المسئول بالمرؤوسين و مدى التفاعل بينهم من تماسك وتنافس ومعارضة.
 - 2- طبيعة التنظيم و مدى وضوح المسؤوليات و المهام بدقة.
 - 3- من أين يستمد المسئول السلطة في مركز عمله.
- أما الباحث و "ليام ريدان" فقد قدم تحليلا واسعا لأهمية الموقف في كتابه "الفاعلية الإدارية" مركزا على تحديد فاعلية الأنماط القيادية بالإدارة، فالموقف يختلف من القائد المتفاني في العمل منه عن القائد الذي لا يهتم بالعمل بل يثبط بالسياسة أو بعض المعتقدات حول المواضيع المتعددة المعروضة عليه، وهكذا فإن الموقف محصلة لعدة عوامل متفاعلة ابتداء من شخصية المسئول و ما يتميز به من صفات (ذكاء، طموح، شجاعة، وواقعية....) و ما دام الأشخاص يختلفون بدون شك في الشخصية فبعضهم متفتح و الآخر لديه القدرة في إثبات ذاتيته وبعضهم متفائل و الآخر متشائم من الأوضاع العامة للمجتمع ومن هنا لخص "سندي فيربا" العلاقة بين الشخصية و الموقف حيث اعتبر "أن متغير الشخصية وخصائصها تلعب دورا أساسيا في تكوين المواقف" (كاضم هاثم نغمة، 1979ص:52) فعندما يكون الشخص منفعلا تكون المواقف غير عقلانية، وعندما يكون الشخص لديه قدرة في التحكم في الأحداث بواسطة المعلومات الوفيرة فإنه يتعامل معها بعيدا عن التأثيرات الشخصية.

و هكذا فإن متخذ القرار يعيش تحت ضغط هذه العوامل كلها لذلك فهو يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات فإن كان الشخص ضعيفا فإن مواقف و قراراته تكون ضعيفة و العكس صحيح. وبناء على ما سبق من التحليلات و التوضيحات فإن كل قضية من القضايا الإدارية التي يواجهها أي مسئول يترتب عليها مواقف متعددة و متشابكة، و من هذه المواقف التي تعترض أي مسئول.

1- المواقف التقليدية العادية.

2- المواقف الغامضة (تحتل أكثر من تفسير في الإدارة)

3- المواقف الجديدة بمعنى أنها لم تحدث من قبل في الإدارة و قد تكون مواقف صارمة في حياة المسئول.

4- المواقف المتعارضة المتنافرة كأن يعتمد على معلومات متضادة يصعب تفسيرها أو الإقتراد بها.

5- المواقف الصعبة المعقدة: تتطلب العديد من المعلومات التي يجب أن يتخذها بعين الاعتبار من تعدد في الآراء و عدم تجاهل المعارضين من الرغبة في تحقيق الأهداف و من الضغوطات الاجتماعية المختلفة.

6- المواقف المفاجئة السريعة حيث يمر المسئول بظروف غير عادية لا يستطيع أن يرتب الأفكار نظرا لضيق الوقت، حيث لا يستطيع أن يجمع و يفسر ويحلل المشاكل التي تعترضه في تلك اللحظة.

7- المواقف غير الشرعية: حيث يتعرض المسئول إلى حالات غير متوقعة و لاعقلانية و غير قانونية و غير دينية و عليه أن يواجهها و لو بتصرف غير منطقي.

و هكذا فإن تفضيل المرء لأداء موقف معين ما هو إلا تعبير عن معادلة الفرد في التوفيق بين العوامل الذاتية و العوامل السياسية و الاجتماعية و الإدارية المتعددة متغيراتها:

- تغيير في النظام السياسي السائد في المجتمع.

- تغيير أساليب التنظيم قصد التلاؤم مع الأوضاع الجديدة.

- تغيير في الاتجاهات الفكرية للمسئول.

- تغيير في طبيعة الاتجاهات و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بالإدارة.

- تغيير في العلاقات الاجتماعية.

- تغيير في الجماعات المرجعية المختلفة التي ينتمي إليها.
و الاستنتاجات التي ستخلصها من هذه التغييرات أن هناك ديناميكية في المواقف و فق
التوقعات الخاصة بالتغييرات التي تطرأ على مسار الأوضاع الإدارية حتى تتم القدرة على
المواصلة في ظل عمليات التقسيم و إمكانيات مراجعة أي مسار استراتيجي جديد في الإدارة
أو في المجتمع.

لاشك أن الإنسان يكتسب مواقف عن طريق الخبرات التي يمر بها كل يوم، لكن من
الصعب أن تبقى المواقف مضبوطة وثابتة بل تتغير باستمرار، حيث يتم مراجعة بعض
المواقف الأساسية الشديدة الالتزام بحكم تغير الاستراتيجيات العامة والظروف.

المدخل السلوكي BEHAVIOR THEORIES

ساهم الكثير من العلماء والباحثين في إثراء هذه النظرية السلوكية سواء علماء النفس، أو
الإدارة أو علماء الاجتماع أمثال واطسن، مادي فوليت، ماكوجل، كلارك هال، روبرت
داهل، هربرت سيمون.

نادى هؤلاء من العقد الثالث إلى يومنا هذا بضرورة دراسة السلوك الإنساني سواء في أبحاث
التفاعلية أو نظرية الفعل الاجتماعي، أو نظرية السلوك لاتخاذ القرارات باعتبار الإدارة
عبارة عن دراسة للسلوك.

انطلق هؤلاء من اعتبار السلوك "مجموعة من التصرفات و الأفعال التي يقوم بها الأشخاص
أو الجماعات يعبرون من خلالها عن أحاسيسهم و انفعالاتهم ومشاعرهم و ميولهم أثناء
مواجهة المواقف، حيث يحتاج الفرد إلى تحليل المؤشرات و الاستجابات أثناء عملية الأداء.
كما أن هؤلاء السلوكيين سواء القدامى كانوا أو المحدثين حاولوا فهم تلك التصرفات الناتجة
عن التفاعل الاجتماعي أو تلك التصرفات المعبرة عن المركز أو الموقع و الظروف المحيطة
بالإنسان باعتباره موجود في نظام مفتوح يتأثر و يؤثر.

نظريات علماء السلوك

"يجد أولئك الذين يدرسون ويشرحون طرق التصرفات الإنسانية و الحيوانية و أسبابها و عواقبها صعوبة في قبول الفكرة التي تقول إن البشر ما هم إلا حيوانات عاقلة ذلك لأن نظريات هؤلاء توحى بأن البشر مقبولون كما هم بطبيعتهم وليس بالصورة المثالية التي صوروا بها في عصر الرشد الفكري" (توماس، 1996، ص. 22)

إن السلوك الإنساني غاية في التعقيد وكل النظريات التي تشرح تصرفات البشر هي نظريات عميقة و ذات مستويات عديدة، وربما تساهم جميعها في فهم التصرفات الإنسانية.

1- نظرية الدافع الغريزي

"يعتقد بعض العلماء أن التفكير المنطقي للإنسان ما هو إلا قشرة رقيقة تغطي السلوك الإنساني، وأن الكثير من تصرفاتنا مدفوعة بغرائز عبارة عن نماذج نسجت في داخل أدمغتنا و عظامنا و عضلاتنا بالضبط مثل الدبور الذي لديه غريزة عشه أو الطيور التي تغرد كل بالطريقة المميزة بها" (توماس، 1996، ص. 23).

البشر أيضا لهم تصرفاتهم الغريزية يقومون بها تلقائيا، مثل: البحث عن الطعام، التزاوج، الابتعاد عن مسببات الألم... وبالرغم من أن نظرية الدافع الغريزي توصف هذه النماذج لكن لا تفسرها.

فمن الصعب أو غير كاف أن تعتمد على تصرفات البشر الراشدين بما فيها من العواطف و القيم و الطموح و مواقف وميول.

2- نظرية الحافز السببي

غالبا ما نعتبر أنفسنا مخلوقات راشدة قادرة على الاختيار وفقا لمعايير حقيقة أو موضوعية، ونحن نشعر أن معظم قراراتنا نتيجة لضرورة منطقية و ليست نتيجة لهوى النفس أو نزواتها.

و بالرغم من معرفتنا أن الاحتياجات و الرغبات الشخصية هي القوى المحركة لتصرفات البشر إلا أننا نؤكد أننا نعلم أننا نعتمد على السبب لتحقيق ما نريده بكفاءة وبدون ألم أو خسارة.

وبوجود السبب نستطيع الحصول على ما نريد في جدول الموارد المتاحة وكثيرون منا تعلموا كيفية تطبيق التقنيات المنطقية في وضع قراراتهم بغض النظر عما تمليه عليهم رغباتهم الشخصية.

يقول الناقدون لهذه النظرية إن ما نسميه "سببا" ما هو إلا هاوية من الرغبة اللاواعية قليلا و العادات التي تغلب العقل، وهم يؤكدون أن العلاقات الإنسانية تحكمها قوى عاطفية غير منطقية، وإن ما يلعبه المنطق من دور في هذه التصرفات الإنسانية إنما هو دور ثانوي. المؤيدون لنظرية الحافز السببي يرون أن جميع تصرفاتنا تعتمد على العادة و المحاكاة و الاقتراح و غيرها من نماذج التفكير شبه المنطقي، لكنها نادرا ما تعتمد على المنطق، أما تصرفاتنا المخططة ما هي إلا نتيجة للتحليل الذي نقوم به لمعرفة أي من أولوياتنا تخدم أهدافنا على أفضل ما يكون، وإن أولوياتنا هذه تتأثر بالعادة و التدريب أكثر من تأثرها بالتفكير المنطقي.

3- نظرية المجال الحركي:

يشير علماء السلوك إلى أثر عوامل البيئة على سلوك الإنسان، و يرون أننا نتصرف كرد فعل لمجال متحرك من الضغوط و التوتر نتيجة لإحساسنا بأن البيئة تتكرت أو عجزت عن إشباع حاجتنا و رغباتنا بشكل كاف. (توماس، 1996 المرجع السابق ص. 23) أهم ما جاءت به نظرية السلوك:

تعتمد هذه النظرية على مجموعة من المبادئ و المفاهيم في ظل أسلوب علمي يقوم على التحليل و التجربة و البرهان و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

* الإنسان كائن معقد له دوافع متعددة تختلف استجابة فرد معين عن آخر لنفس المنبه و بنفس الطريقة.

* كل سلوك له سبب لذا يسعى السلوكيون لمعرفة أسباب السلوك و إدراك العوامل المؤثرة فيه فهم يركزون على الفرد وتفهم شخصية و تصرفاته و أسباب اختلاف هذه التصرفات.

* تحليل سلوك الفرد من داخله باعتباره كائن نفسو اجتماعي له دوافع وميول و اتجاهات.

* تحليل الدوافع باعتبارها مؤشرات داخلية تدفع للتصرفات بطريقة ما، فالتصرفات المختلفة تستجيب لمنبهات داخلية أو خارجية باعتبارها دوافع ذاتية كما أن هناك دوافع عامة تتحكم في تصرف الأفراد للعمل على إشباع حاجات باعتبارها دافعة، وفي حالة عدم إشباع تلك الحاجات نتيجة توتر أو قلق أو فشل فإن ذلك يكون محل التحليل العلمي لتلك الردود الفعلية.

كما أن هناك دوافع مرتبطة بالاتجاهات و الرغبات والميول و الأهداف تنمو و تتعدل وفقا للديناميكية السائدة في المجتمع من استقرار و توتر.

*تأثير القيم الثقافية من معتقدات و عادات حيث تصبح بمثابة محددات نشطة للسلوك وفقا لفلسفة و آراء الشخص و تفضيل بعض القيم و العادات و التي تمكنه من إدراك بعض حاجاته لتحقيق مآربه الاجتماعية و النفسية أثناء التفاعل مع الآخرين سواء أفراد أو جماعات لأن السلوك مرتبط أيضا بمميزات المحيط أو الوسط الاجتماعي.

*السعي إلى فهم التحفيز و تنمية القدرات و المهارات للشخص العامل في موقع عمله، حيث يمارس تخصصه المهني أين تظهر كفاءاته و قدراته من أجل الوصول إلى المناصب العليا و المرموقة دون أن يسبب ضررا للغير حيث يسعى إلى استعمال قدراته الذهنية الإدراكية و المعرفية التي تدفعه لتحقيق الذات من أجل الاحترام و التقدير لما لذلك من دور رئيسي في ممارسة بعض الوظائف.

يرى بعض السلوكيين أن الإدارة عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات وأي قرار يتوقف على حالة متخذه، فكلما كان صانع القرار غير منفعل كانت له قيمة عالية من العقلانية، وكلما كان متخذ القرار منفعلا كلما زادت فرص التأثيرات النفسية و الانفعالات غير العقلانية باعتبارها مشحونة بالتأثيرات العاطفية دون غيرها، بمعنى أن القرار يتأثر بشخصية متخذه أو صانعه فكل عمليات اتخاذ القرار تتأثر بأفعال وردود الأفعال، التي يعاني منها متخذ القرار.

على العموم يعتبر السلوك الإنساني من أعقد المواضيع في الدراسات الاجتماعية و النفسية لذا انقسم السلوكيون أنفسهم حول موضوعاته التي تحتل أهمية كبرى في هذه النظرية و لم يتفقوا على النقاط المشتركة مما أدى إلى أن كل عالم أو باحث يعطي معنى مختلف لعناصر المشكلة انطلاقا من حيث اتجاهه العلمي أو المعرفي.

اتخاذ القرار و المنظور الإسلامي : (اتخاذ القرار، 2006، دون مؤلف، على النات)
يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره.
والقرآن الكريم يبين لنا في كثير من الموضع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، يقول سبحانه : 'فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين' .

النبى صلى الله عليه وسلم واتخاذ القرار :

تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال ذلك:

1- حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل .. 'فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين (159) إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون' (160) آل عمران

2- إتاحة الفرصة لإبداء أو خبرة أو إفادة حتى بعد المشورة ويتبين ذلك في موقف الصحابي الذي سأل النبي صلى الله عليه وسلم 'أمنزل أنزلك الله أم هي الحرب والرأي والمكيدة ؟ فقال النبي صلى الله عليه وسلم : بل هي الحرب والرأي والمكيدة فأشار عليه الصحابي بموقف آخر ليكون مقراً للجيش فاستمع النبي صلى الله عليه وسلم لكلامه ونزل عند رأيه .

3- محاولة تجديد القرار بالاستفادة بالعلوم الجديدة والأفكار السابقة ومثاله ما أقره رسول الله صلى الله عليه وسلم لسلمان الفارسي رضي الله عنه في حفر الخندق حول المدينة في غزوة الأحزاب وكان أمراً لا تفعله العرب في حروبها ولكنه كانت تفعله الروم وفارس ..

4- الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة .. فاختر النبي صلى الله عليه وسلم الخروج فلما لبس النبي صلى الله عليه وسلم ملابس الحرب قال الشباب : كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج فقال

صلى الله عليه وسلم : ' ما كان نبي إذا لبس لأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه' . وهو ظاهر في قوله سبحانه: 'فإذا عزم فتوكل على الله ...' .

5- دراسة الظروف البيئية والاجتماعية المتعلقة بالقرار ويظهر ذلك بوضوح في قوله صلى الله عليه وسلم لعائشة رضي الله عنها فيما رواه البخاري " لولا أن قومك حديثو عهد بجاهلية لهدمت الكعبة وجعلت لها بابين " .

فما منعه صلى الله عليه وسلم من اتخاذ ذلك القرار إلا أن الناس حديثو عهد بجاهلية وأن الإيمان لم يتمكن من قلوبهم جميعاً فلذلك لم يتخذ قراره بناءً على الحالة الاجتماعية والظروف المحيطة .

6- مراعاة الحالة النفسية للناس والنتائج السلبية للقرار ومثال ذلك قراره صلى الله عليه وسلم بعدم قتل المنافقين فلما سئل في ذلك قال صلى الله عليه وسلم : 'الألا يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه " .

- الشورى ومكانها في القرار الإسلامي :

لا شك أن الإسلام أمر بهذه الشورى إذا يقول سبحانه: 'وأمرهم شورى بينهم' الشورى (38) ومعنى الشورى في القرار الإسلامي هو تبادل الأفكار تجاه قرار معين ، وما يترتب على ذلك من طرح للآراء ونقد لآراء الآخرين بغية الوصول لأفضل القرارات .. بل إن الإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء والقادة ليستشيرهم عند الرغبة في اتخاذ القرار وسماهم الشرع الإسلامي " أهل الحل والعقد " .

- هل الشورى ملزمة للقائد ؟

اختلف العلماء المسلمون في هل الشورى ملزمة للقائد أو فقط موجهة له ومعلمة له والأقرب أن نقول : إن الرأي الناتج عن الشورى هو رأى ملزم للقائد قليل الخبرة حديث القيادة ، وأنها موجهة ومعلمة للقائد الخبير الحكيم المشهود له بالحنكة والقدرة على اتخاذ القرار ، وكل هذا إن لم يتضح للقائد بجلاء ووضوح خطأ رأي الشورى وتكون لديه أسبابه الواضحة لذلك وإلا فعندها فلا يلزم القائد برأي الشورى حتى لو كان قليل الخبرة ... بل عليه أن يوضح مخالفته ويبين الأسس التي استند عليها في مخالفة المستشارين وعندئذ له أن ينفذ قراره .

سلبيات قد تحدث في خطوة الاستشارة ينبغي الخروج منها مثل :

أن تكون الاستشارة لمجرد المظهر وتفتقر للجديد وذلك كما يحصل في أعمال كثيرة عندما يقرر القائد قراراً معيناً ثم يحاول إمراره من خلال مستشاريه أو يعقد مؤتمراً للشورى ولا يأخذ بتوصياته.

السماح للآخرين بالاستشارة لا يعني خروج القائد من مسؤولية القرار.
قد يفهم العاملون استشارتك لهم أنها ضعف منك على اتخاذ القرار.
من تستشير ؟

ينبغي عليك أن تختار من يتصف بالآتي:

- العلم، سواء كان عالماً عاماً أو عالماً بموضوع المشكلة وبمجالها.
 - الخبرة وهي الخبرة في حل مثل هذه المشكلات.
 - السلطة في تدعيم القرار أو المشاركة في إعانتته أو تطبيقه.
- وعلى أي حال فإن تعيين فريق استشاري لكل قائد من عوامل نجاحه في اتخاذ قراره.

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرارات

خطوات صنع و اتخاذ القرار

تمر عملية صنع القرار بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساساً لا عنى عنه لانطلاق الخطوة التالية:

1/ تحديد المشكلة

تعرف المشكلة بأنها "انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط" ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي ؟ " فإذا كان المدير أو المسئول لا يعرف تماماً المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، وهذا أمر يشجعهم ويحفزهم من أجل البحث عن تحديد المشكلة

وقد تكون للمشكلة أسباب ظاهرة يتجنب المسئول الأخذ بها بل يجب التأكد منها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها.

2/ وضع حلول بديلة

بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تمّ تحديدها علينا أن نضع عدد من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة وهناك طرق ساعدت لذلك كالزوبعة الفكرية، فالمقترحات الناتجة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصا الذين أعتد عليهم في تحديد المشكلة يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن أن تكون الحل المرجو للمشكلة، كما يعتمد المسئول على خبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل وأقربها للحل.

3/ تقييم البدائل

بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة لحل المشكلة نقوم بتقييمها، كل بديل على حدا ونعتمد في ذلك على عدة معايير منها:

- 1- جدوى هذا البديل في حل المشكلة
- 2- قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره
- 3- ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل
- 4- هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه
- 5- سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية
- 6- ما هي التكاليف لتنفيذ هذا البديل
- 7- درجة الرضا عن البديل والافتتاح به

4/ اختبار أفضل بديل

بعد أن قيّمنا البدائل كلّ على حدا نأتي إلى عملية اختبار أفضل هذه البدائل، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة بالمشكلة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.

5/ تجربة البديل

بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك.

سادسا: متابعة النتائج

آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة

خطوات القرار عند "سيمون" (فادية أيوب، 1989 المرجع سابق ص.34)

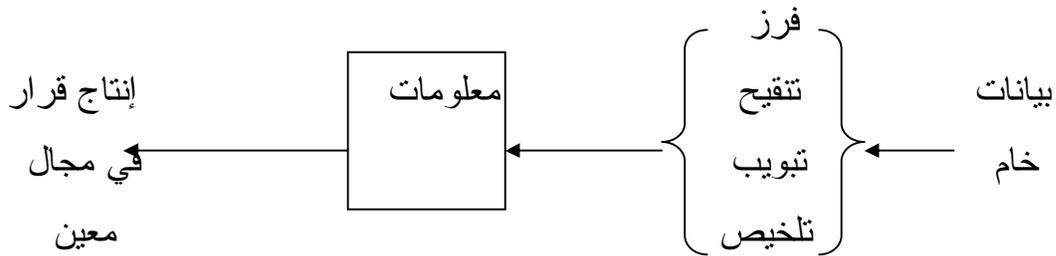
- 1- يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه.
 - 2- اكتشاف قضايا ومشاكل تستدعي القرار والتفكير في قرار، أو ما يسمى مرحلة التفكير والتصميم.
 - 3- مرحلة البحث و الإطلاع عن طريق جمع البيانات و تحليل الأحداث أي البحث عن البدائل و المقارنة بينها، وهو عمل جماعي لا بد من تقسيم الجهود.
 - 4- اختيار حل من مجموعة الحلول الممكنة، فالمسير لا يبحث دائما عن البدائل بل يكفي بالوصول إلى الحلول المرضية بدل المثاليات مثل اختيار البدائل الأكثر تكلفة، فاختيار الحل المرضي للمشكل يتوقف على الإمكانيات والقدرات أثناء الدراسة.
 - 5- اختيار قرار مناسب وتبسيط معاملته، حيث يسعى إلى الأخذ بالقرار الذي يراه مناسباً لاعتقاده بأنه كافي بدلا من ضاع الوقت و الجهد، فالمسير تطغى عليه الواقعية. لا تخضع القرارات المفاجئة في الغالب للقواعد المنطقية و لا للحسابات الدقيقة و هي بمثابة قرارات سريعة قد لا تفهم حقيقة الواقع، أما القرار الرشيد فهو الذي يعتمد على الأوضاع و المتغيرات والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، لذا فمتخذ القرارات يضيف بعض التعديلات عند الحاجة وهي ردود أفعال عن متغيرات المحيط غير الثابت.
- وكما ذكرنا سابقا لا يوجد مسير راشد بشكل كامل، و لا هو متأثر بالمحيط بشكل كلي، وبالتالي لا يوجد قرار مثالي إذ أن قيمة القرار مرتبطة بأهداف الربح والخسارة.

رابعاً: المعلومات و البيانات في اتحاد القرار

1/ معنى المعلومات les information

"هو نظام مصمم يضع في اعتباره توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة بمختلف فروعها في إطار متكامل" (وليام جرير، بدون تاريخ ص: 210)
كما أن المعلومات "عبارة عن بيانات مرت بمرحلة التشغيل أو التحليل من أجل استخدامها لغرض معين".

و المعلومات هي كافة أنواع البيانات و التقارير المتعلقة بنشاط الإدارة و التي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام و يمكن توضيح ذلك كما يلي:



فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات تحليلاً و تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه البيانات.

2/ مصادر المعلومات:

يعتبر مصدر المعلومات أحد المؤشرات الرئيسية للحصول على الحقائق وتنوعها و هناك مصادر أولية وأخرى ثانوية وهذا حسب قربها أو بعدها من مركز القرار كما أن هناك مصادر رسمية و غير رسمية و أخرى داخلية و خارجية.

فالمصدر الرسمي هي الجهات التي تتولى الإشراف على جميع المعلومات وتسجيلها ومعالجتها و تقديمها على شكل معلومات مفيدة لجهة التي تحتاجها.

وقد تكون المعلومات نازلة على شكل قوانين مثلاً وقد تكون صاعدة كالتقارير .

أ- المصادر الداخلية للمعلومات: تتمثل في الشبكة الداخلية للاتصالات كاستعمال الهاتف أو الفاكس أو المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية أو المراقبة أو الصيانة أو الإصلاحات، إضافة على المراسلات و العقود المبرمة و المعلومات الخاصة بالشؤون المالية.

ب - المصادر الخارجية للمعلومات :

وهي المعلومات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، و المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة، أنظمة تسيير حديثة و هذا لضمان تواجدها في السوق و نموها و تماشيها مع المعطيات الجديدة.

إضافة لهذا نجد مصادر للمعلومات خارجية مختلفة نذكر منها:

- البنوك، دور النشر و الدوريات المتخصصة، مراكز الإحصاء، مصالح الأمن(شرطة، درك،...الخ)، الوسائل الإعلامية الصحافة، التلفزيون، الانترنت...الخ.
- الرأي العام(المنظمات النقابية، الجمعيات الأحزاب، هيئات رسمية"وزارة، برلمان..الخ").
- منظمات عالمية (OPEC-UNICEF-FAO...)

3/ خصائص المعلومات

-قابلية الجمع: إن جمع المعلومات حيوية وضرورية لكل منظمة تريد الاستمرار، فالإدارة في أمس الحاجة إليها حاضرا أو مستقبلا حيث يتم الاحتفاظ بها و تخزينها إلى حين استعمالها و قد تطورت وسائل تخزين المعلومات في عصر المعلوماتية ومن بينها (الأقراص المرنة، flash disque، الأقراص الصلبة للحاسوب..الخ)

- إمكانية استعمال المعلومات من طرف الجميع
 - إمكانية تنقيحها و اختيار الأنسب منها
 - إمكانية تبويبها وتخصيصها
 - إمكانية استعمالها في الوقت المناسب
 - السرعة في الاستعمال (سمة العصر)
 - قابلة للتحقق من صدقها بالتالي مراجعتها وقياسها. (نبيل علي، بدون تاريخ ص.51)
- نبيل علي(بدون تاريخ)، العرب و عصر المعلومات، عالم المعرفة، مصر.

4/ علاقة المعلومات باتخاذ القرار

تحتاج عملية اتخاذ القرار وتعتمد على نطاق و اسع على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار و المتعلقة بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر و ما تتوي القيام به مستقبلا، إضافة إلى معلومات عن الوظائف و الأفراد.

فالمعلومات المتوفرة ونوعيتها تؤهل صانع القرار من إلى اتخاذ القرارات الصائبة فكل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات و فعاليتها وكلما كانت المعلومات شخصية و غير دقيقة كلما ابتعد القرار عن الصواب، وكما يقال فالقرار هو عملية تفضيل عقلاني بين المعلومات الدقيقة.

بينت دراسة محمد أوكلي (محمد أوكلي1994، ص. 196) أن عدد كبير من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرار في الوقت المناسب. -حيث توجد 76 % من المؤسسات تشكو من احتكار المعلومات في بعض المستويات. -و توجد 55% من المؤسسات تشكو من عدم الحصول على معلومات.

يقول البروفيسور "أكوف" " لكي يعرف المدير ما هي المعلومات التي يحتاجها يجب أن يعرف كل أنواع القرارات التي ينبغي عليه اتخاذها بالفعل و لا بد أن يكون لديه نموذج مناسب لأن كل نوع من القرارات يحقق غرضا ما غالبا حيث نجد معظم المسيرين التقنوقراطيون لا يوجد لديهم إلا تصور ما لعدد قليل من أنواع القرارات التي يجب عليهم اتخاذها و أن هذه التصورات تترتب عنها أوجه القصور و عيوب خطيرة الى حد بعيد لأنه كلما قلت المعلومات قل فهم المشكلة وكلما احتجنا إلى متغيرات أكثر لاتخاذ القرار". (وليام هـ جرير و جو فليز، بدون تاريخ، ص:213)

من أجل الاستفادة من المعلومات مهما كان مستواها ونوعيتها لا بد من تحديد العناصر التي يمكن اعتمادها عند اتخاذ القرار و المتمثلة في:

- 1- " فهم الظروف البيئية و التي لها تأثير مباشر على عملية اتخاذ القرار بعد التعرف على الظروف المحيطة و التغيرات الحاصلة و أبعادها.
- 2- تحديد الأهداف سواء كانت واضحة أو غير واضحة أو مستقرة مع تحديد التعامل مع تلك المتغيرات.
- 3- ماهية البدائل المناسبة وطرق العمل المتاحة أمام متخذ القرار و اتخاذ القرار المناسب.
- 4- وضع و ترتيب البدائل حسب أولويات نتائجها و أهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار.
- 5- المفاضلة بالاختيار لبديل أو أكثر من البدائل المتاحة.
- 6- تنفيذ القرارات

خامسا: سلوكنا و اتخاذ القرارات

يقر الكثير من العلماء أن مخ الإنسان يحمل آثار التطور الإنساني منذ أن وجد هذا الإنسان على الأرض إلى يومنا هذا ومن أمثلتهم (H.LABORIT&P.MACLEAN) وحسب هؤلاء يمكن أن نميز ثلاثة مناطق تحمل آثار هذا التطور. (fernandez,2003 Op.cit:p.98)

1 - LARCHICORTEX ou (Cerveau reptilien)

و تحمل هذه المنطقة آثار التطور البشري و المحافظة على النوع البشري وذلك من خلال سلوكيات معينة مثل عمليات الدفاع عن الخطر البحث عن الفريسة، غريزة التكاثر أو التناسل وهي تتناسب حقبة من الزمن مر بها البشر كانوا أقرب للحيوان منه للإنسان بمعناه الحالي.

2 - LAMESOCORTEX ou (SYSTEME LYMBIQUE)

و هذه المنطقة مسئولة عن الذاكرة و العواطف وجميع الانفعالات الإنسانية.

3- LE NEOCORTEX

أهم منطقة عند الإنسان باعتبارها المسئولة عن كل العمليات الإرادية مثل التفكير، التخيل، الابتكار.

(H.LABORIT) يجمع منطقتي ((LARCHICORTEX و LAMESOCORTEX) في منطقة واحدة تعبر عن السلوك الحيواني ويسميتها (Paléo Céphale) و يعرف المخ الإنساني بأنه " الوسيط الضروري بين متغيرات المحيط و سلوكنا اتجاه هذه المتغيرات" (fernandez,2003 Ibid.p:98)

ولكن كيف نتفاعل مع الوضعيات الجديدة في ظل ما سبق ؟

يمثل "Paléo Céphale" كل ردود أفعال الإنسان مهما كان نوعها، أفعال شرطية، أفعال انعكاسية، غريزية، سلوكيات آلية تستجيب لمثير محدد وبنفس الطريقة دائما وهي أفعال لا إرادية.

أما (néocortex) مسئول عن الاستجابات المدروسة (réaction réfléchie) و هي أفعال واعية و مسئولة عكس سابقتها في منطقة (Paléo Céphale) والذي يمثل بدوره ذاكرة لكل العمليات الانعكاسية و الشرطية الواعية، هذه المعلومات يجمعها (le néocortex) و ينظمها و يستعملها

كبيانات ومعطيات تخلق وضعيات جديدة، فنستطيع أن نستجيب لنفس الوضعية بعدة استجابات، ومن هنا نتساءل:

1/ كيف نستجيب لوضعية جديدة؟ أو كيف نقرر؟

2/ لماذا نستجيب لوضعية جديدة؟ أو ما هي الدوافع التي تحفزنا لكي نقرر؟

يرى (H.LABORIT) إن الحاجة للعيش (la survie) و البحث عن القوة (le pouvoir) يمثلان المحرك الأساسي لقراراتنا " (fernandez,2003 Ibid.p.98)

عند الإنسان البدائي كان أول همه هو البحث عن البقاء من خلال دفع المخاطر والبحث عن الفريسة ليؤمن غذائه إضافة إلى المحافظة على النوع البشري من خلال التنازل. وكل هذه العمليات كانت تحت مسؤولية منطقة (Paléo Céphale)، ودافع البحث عن الاستمرار في الحياة و دافع البحث عن القوة لازما للإنسان إلى يومنا هذا و يمكن أن نراها اليوم في السلوكيات الإدارية و التي يسبقها دراسة و تخطيط و لو كان على مستوى البسيط.

أما السلوكيات الإرادية و الشرطية أو الانعكاسات فهي حاضرة دوما في حياتنا اليومية ومسئول عنها (le néocortex) مصدر سلوكياتنا الإرادية واللاإرادية يساهم في فهم سلوكيات الإنسان المعاصر، و يمكن أن نفسر عن طريقها دوافعنا ومحفزاتنا في اتخاذ القرارات.

يقول (H.LABORIT)

" (Paléo Céphale) وأهداف التي وجدّ من أجلها حاضر دائما في الإنسان المتحضر (الحالي) ويمكننا أن نرى ذلك بوضوح في حالة الضغط السلبي (stress négatif)."

(fernandez,2003 Ibid.p:99)

وفي كل الظروف يستجيب الفرد منا للوضعيات تبعا لسلم القيم التي يؤمن بها، الشيء الذي يفسر عدم تطابق عدة قرارات لحل نفس المشكلة كما نتفهم عدم موافقتنا لقرار أتخذ من طرف غيرنا رغم أنه بمثابة حل للمشكلة وذلك لأنه لا يستجيب أو لا يتلاءم مع سلم قيمنا.

ومن هنا فمتخذ القرار له محفزات ودوافع شخصية، ونظرة خاصة به للأمر عما سواه، وفي لحظة اتخاذ القرار من الصعب أن نعرف أو نحدد إن كان القرار المتخذ يسري في مصلحة متخذ القرار أو في مصلحة المنظمة، وهذا ما ذهبت إليه دراسة أجريت على

مجموعة من المدراء (fernandez,2003 Ibid:p.100) ولم يأخذ الباحثون في هذه الدراسة إلا اعتبارا واحدا كمحفز لاتخاذ القرار وهو المحفز الاقتصادي، بينما توصلت الدراسة إلى

ظهروا دافعين آخرين تمثلا في " البحث عن القوة والمحافظة على العائلة " كما توصلت الدراسة إلى أن عدم اتخاذ القرار من طرف المدير هو ناتج عن تعارض الثلاثة دوافع السابقة الذكر:

- الدافع الاقتصادي

- دافع البحث عن القوة

- دافع المحافظة على العائلة

وقد أثبتت هذه الدراسة ما ذهب إليه (H.LABORIT) عن دوافع اتخاذ القرار بأنها لم تتغير منذ القدم وهما

-دافع البحث عن البقاء (Le survie)

-دافع البحث عن القوة (LA Quette du pouvoir)

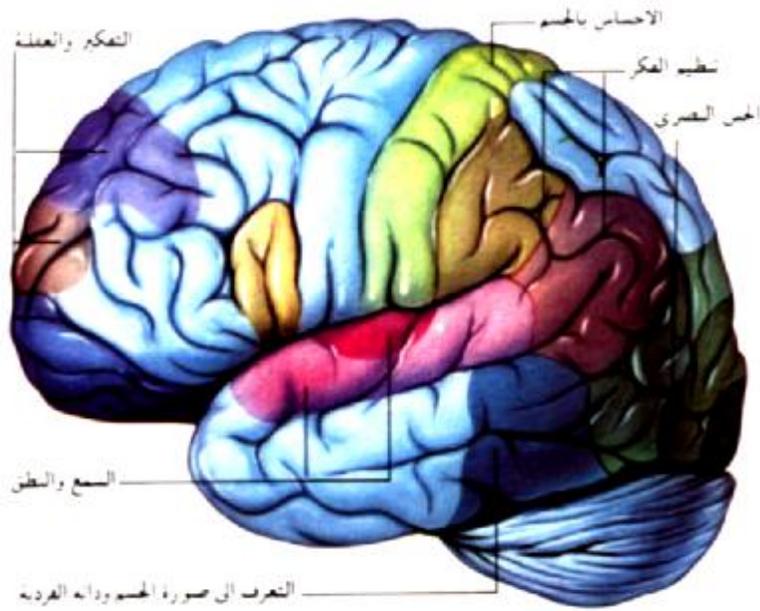
سادسا: الناصية مصدر اتخاذ القرار

يحتوي دماغ الإنسان على فصوص رئيسة أربعة هي: الفص الأمامي Frontal Lobe، والفص الخلفي Occipital Lobe، والفص الصدغي Temporal Lobe، والفص الجداري Pariétal Lobe، ولكل فص دور وظيفي ينفرد به عن الآخر، وفي نفس الوقت هي مكملة لبعضها البعض، والفص الأمامي يتميز عن نظيره في الحيوان بأن المناطق المسؤولة عن السلوك وعن الكلام متطورة وبارزة من الناحية التشريحية والوظيفية، وهو يحتوي على عدة مراكز عصبية تختلف فيما بينها من حيث الموقع والوظيفة وهي: القشرة الأمامية الجبهية Pre-Frontal Cortex وتقع مباشرة خلف الجبهة وهي تمثل الجزء الأكبر من الفص الأمامي للمخ، وترتبط وظيفتها بتكوين شخصية الفرد ولها أيضاً تأثير في تحديد المبادرة Initiative والتمييز Judgment، ثم مركز بروكا لحركات النطق

Motor Speech Area of Broca ويقوم بتنسيق الحركة بين الأعضاء التي تشترك في عملية الكلام كالحنجرة واللسان والوجه، ثم مناطق الحركة وتشمل الحقل العيني الجبهي Frontal Eye Field ويقوم بالتحريك المتوافق للعينين إلى الجهة المقابلة، ومركز حركة العضلات الأولي والثانوي

Primary & Secondary Motor Areas وكليهما مسئولان عن حركة العضلات الإرادية، وهكذا ثبت أن مقدمة الفص الأمامي القابعة في عمق الناصية هي الموجهة للسلوك والمميزة للشخصية، وقد تؤدي إصابتها إلى هبوط في المعايير الأخلاقية ودرجة التذكر والقدرة على حل المشكلات العقلية.

ورد في القرآن الكريم ذكر الناصية - وهي مقدمة الرأس أو الجبهة - في آيتين من سورة العلق، وربطت الأولى منها بين الناصية والتحكم في اتخاذ القرار، في قوله تعالى: {.. لئن لَّمْ يَنْتَه لِنَسْفَعَا بِالنَّاصِيَةِ} (سورة العلق: 15). ووصفت الآية الثانية، ذات الناصية بالكذب والخطأ في قوله تعالى: {نَّاصِيَةٍ كَاذِبَةٍ خَاطِئَةٍ} (العلق: 16). ووصفتها آية أخرى بأنها مكان القيادة في المخلوق الحي وبها جماع أمره كله، قال تعالى: {إِنِّي تَوَكَّلْتُ عَلَى اللَّهِ رَبِّي وَرَبِّكُمْ مَا مِنْ دَابَّةٍ إِلَّا هُوَ آخِذٌ بِنَاصِيَتِهَا إِنَّ رَبِّي عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ} (هود: 56). كما أشارت إلى هذا المعنى آيات أخرى وأحاديث نبوية كريمة. (محمد يوسف سكر، 2007، على النات)



تقع في الفص الأمامي
المراكز التالية:
- مركز تكوين الألفاظ
المنطوقة.
- مركز التوجيه الإرادي
للنظر في اتجاه محدد .
- مركز التحكم الإرادي
لحركة جميع أجزاء الجسد
- مركز العقل والتفكير وقد
حدد مكانه وتم تصويره في
السنوات الأخيرة.

شكل رقم 4 موقع الناصية
(www.noran.org, 2005, on line)

وصفت الناصية وصفا حقيقيا بالكذب والخطأ، فمعنى ناصية كاذبة خاطئة: أي كاذبة في قولها خاطئة في فعلها، أي أن القدرة على التحكم في الأقوال بجعلها كاذبة أو صادقة والقدرة على التحكم في الأفعال بجعلها خطأ أو صواب وصف لازم من أوصاف الناصية، وهذا الوصف وإن كان واردا للناصية - التي تعنى مقدم الجبهة - إلا أنه لا يوصف بهذه الأوصاف على الحقيقة ؛ لأنه جزء عظمي من الرأس فعند التحقيق بدراسة التركيب التشريحي لمنطقة أعلى الجبهة وجد أنها تتكون من أحد عظام الجمجمة المسمى بالعظم الجبهي (bone frontal) ويستتر خلفه محميا به أحد فصوص المخ المسمى بالفص الجبهي (Front lobe) وبهذا يمكن القول بأن الناصية كما تطلق على العظم الجبهي، يمكن أن تطلق أيضا على ما يستتر خلفه من الفص الجبهي للدماغ، حيث إنه الجزء والمكان الذي يمكن أن يوصف بهذه الأوصاف وصفا حقيقيا، ويتحقق العمل فيه بظاهر النص من غير حاجة إلى تأويل أو مجاز، وتعبير إسناد الوصف أو الفعل لشيء والمراد ما فيه تعبير شائع في القرآن الكريم، ولا أدلّ على هذا من قوله تعالى:

(وَاسْأَلِ الْقَرْيَةَ الَّتِي كُنَّا فِيهَا وَالْعَيْرَ الَّتِي أَقْبَلْنَا فِيهَا) [يوسف آية 82] فلا يوجه السؤال إلى مباني القرية أو إلى ذوات العير، وإنما للناس داخل هذه القرية والمصاحبين منهم لهذه العير كما أن مفهوم النص في قوله تعالى: (ما من دابة إلا هو آخذ بناصيتها) وقول النبي (صلى الله عليه وسلم) في الحديث (ناصيتي بيدك) يؤكد هذا المعنى حيث تشير النصوص إلى أن الجزء المختص بقيادة الدواب كلها وتوجيهها - وعلى رأسها الإنسان - يخضع لهيمنة الله وسلطانه. وهذا الجزء لا بد أن يكون في الدماغ حيث هو العضو المختص بتسيير شئون الدواب والسيطرة على تصرفاتها. وبما أن النصوص سمت هذا الجزء بالناصية فلا بد أن يشمل الجزء الأمامي من الدماغ الذي يقع خلف مقدمة الرأس (محمد يوسف سكر، 2007 مرجع سابق، على النات)

الأدلة العلمية على صحة هذه الحقائق:

1- فصل أو تلف الفص الجبهي يؤدي إلى اضطراب الشخصية في الأقوال والأفعال و قد " أثبتت الأدلة الإكلينيكية أن تلف الفص الجبهي أو فصله يؤدي إلى فقدان المريض التحكم في سلوكه الاجتماعي، والمقدرة على استعمال الألفاظ، مع تغييرات كبيرة في معالم الشخصية " (محمد يوسف سكر 2007 المرجع السابق، على النات)، حيث تنقص قدرته في التركيز وروح المبادرة والتحمل، وعلى حل المشكلات التي تحتاج لقدرة عقلية متميزة، وتتأثر قدرة المريض على الحكم على موقفه فيفقد الشعور بالمسئولية نحو نفسه كما تحدث بعض التغيرات العاطفية فيبدى المريض علامات الابتهاج والرضا عن النفس كما يفقد اهتمامه بمظهره الاجتماعي وقد يعاني من هبوط في المعايير الأخلاقية. وقد أخذ هذا كدليل قوي على وظيفة قشرة ما قبل الجبهة في التحكم في الجوانب الأكثر تعقيداً في السلوك البشرى.

ب- قياس تدفق الدم في قشرة المخ أصبح من الممكن في السنوات القليلة الماضية قياس تدفق الدم في قشرة المخ أو أجزاء أخرى منه عن طريق النظائر المشعة والرنين المغناطيسي الوظيفي وقد استخدمت هذه الوسائل في دراسة الوظائف العليا للدماغ خاصة في مجال وظائف أجزاء الدماغ المختصة باللغة التي هي من خصائص الإنسان، وقد تبين من هذه الدراسات: أن الفص الجبهي يزداد تدفق الدم في عدة مراكز منه عند التفكير في

معاني الكلمات، وعند النطق بها، بينما يزداد النشاط في مناطق الإبصار في مؤخرة الدماغ عند التعرض إلى بعض الحروف كشكل كلمة لا معنى لها.

بناء على ما سبق نصل إلى الاستنتاج بأن التحكم في الحركات والأفعال الإرادية تكمن في الفص الجبهي وأن البرامج الحركية تزود بها القشرة الحركية من الفص الجبهي من خلال القشرة قبل الحركية. ومن المعروف أن قشرة الدماغ هي المكان الذي يقوم بجميع الوظائف الواعية أو الإرادية الحركية وعليه فإنه يمكن القول باطمئنان: إن قشرة الفص الجبهي هي المسؤولة عن إرسال القرار الحركي الإرادي لأجزاء الجسم. بما في ذلك حركة اللسان بنطق الألفاظ، وحركة الرأس والعينين لتركيز النظر في اتجاه وغرض محدد، بناء على ما ترسخ فيها من معلومات مسبقة والتي تتمثل في فطرة الله أو فطرة الإيمان، وما اكتسبته من معلومات خارجية أخرى لتوجيه وضبط السلوك والتصرفات.

في عام 2003 قام العالم Scott Faro بتجربة رائعة لكشف أسرار الكذب. لقد كان هدف التجربة محاولة ابتكار جهاز لكشف الكذب، وهل من الممكن أن نستخدم هذا الجهاز في التحقيق مع المجرمين؟ وقد كان سر الإجابة في معرفة المنطقة المسؤولة عن الكذب أولاً.

(Carl T. Hall 2006 on line)



شكل رقم 5

جهاز جديد للتصوير بواسطة الرنين المغنطيسي حيث يقوم هذا الجهاز بمسح شامل للدماغ وإظهار المناطق الأكثر نشاطاً. (نظمي أبو العطا، 2007، على النات)

وبعد إجراء التجارب والنقاط العديد من الصور لجميع أجزاء الدماغ وجد العلماء أن الإنسان عندما يكذب فإن هنالك نشاطاً كبيراً تظهره الصور المغناطيسية بطريقة تسمى

(functional magnetic resonance imaging) في منطقة محددة من الدماغ وهي

منطقة أعلى ومقدمة هذا الدماغ.

وهكذا استنتج العلماء أن الجزء الأمامي العلوي من الدماغ هو المسئول عن الكذب وهذا

الجزء هو ما نسميه في اللغة العربية بناصية الإنسان، أي أعلى ومقدمة الرأس، وهذا ما

يوضحه الشكل (نظمي أبو العطا، 2007، المرجع السابق، على النات)

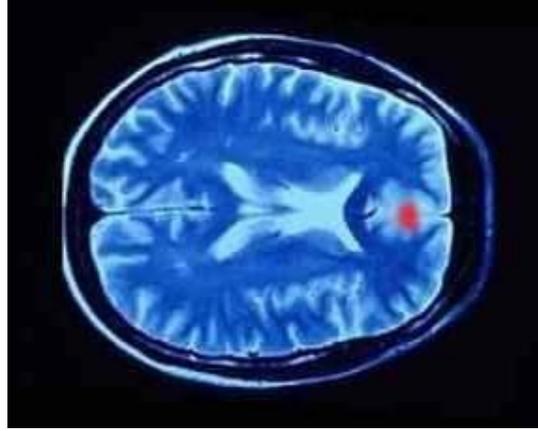


شكل رقم 6

(نظمي أبو العطا، 2007، المرجع السابق، على النات)

منطقة الناصية هي أعلى ومقدمة الرأس، وقد أثبتت التجارب أن قشرة الدماغ الأمامية العليا أي أقرب نقطة للدماغ من ناصية الرأس، هذه المنطقة تتحكم بالقيادة والتوجه والاندفاع والسلوك. وهي أهم منطقة في دماغ الإنسان والحيوان، ولذلك قال تعالى: (ما من دابة إلا هو آخذ بناصيتها).

ويقول العالم **Scott Faro** الذي أجرى هذه التجارب " عندما يقول الإنسان الحقيقة أي عندما يكون صادقاً، تكون المنطقة ذاتها في الدماغ أي الجزء الأمامي في حالة نشاط أيضاً، ويمكن أن نستنتج أن منطقة الناصية هي المسؤولة عن الصدق أو الكذب." (نظمي أبو العطا، 2007)



شكل رقم 7

أظهرت الصور الحديثة للدماغ أثناء تجربة الكذب، أن المنطقة في أعلى ومقدمة الدماغ تنشط بشكل كبير أثناء الكذب، لاحظ البقعة الحمراء التي تشير إلى نشاط في مقدمة وأعلى الدماغ حين يكذب الإنسان.

(نظمي أبو العطا، 2007، المرجع السابق، على النات)

مركز القيادة والتحكم والسلوك والتوجيه

لقد بينت التجارب الحديثة أنه لدى التحكم بالمشاعر والعواطف وأثناء اتخاذ القرارات المهمة، فإن المنطقة الأمامية من الدماغ تكون أكثر نشاطاً، ومن هنا استنتج العلماء أن هذه المنطقة مسؤولة عن التحكم والسيطرة لدى الإنسان. (Robert T. Knight 2005) كما أن هذا القسم من الدماغ مسئول أيضاً عن التخطيط لدى الإنسان وإيجاد الحلول والتفكير الإبداعي.

لقد تبين بنتيجة الأبحاث والتجارب أن منطقة المقدمة من الدماغ أو الجزء الأمامي منه هو المسئول عن السلوك **behaviour** والاندفاع، وقد أظهرت الصور بالرنين المغناطيسي أن المنطقة الأمامية جداً والقريبة من جبهة الرأس هي الأكثر تعقيداً والأكثر نشاطاً أثناء عمليات السلوك والهجوم والهروب وغير ذلك من أنواع السلوك والتوجه .

حتى إن هذه المنطقة المهمة من الدماغ تلعب دوراً أساسياً في توجيهنا المكاني، أو توجيهنا في الفضاء. إن أهم تغيير يحدث عند الإنسان إذا تضررت المنطقة الأمامية من دماغه أنه يفقد السيطرة على التوجه والتحكم ويضطرب لديه السلوك بشكل عام.

إن الجزء الأمامي من قشرة الدماغ وهو الأقرب لنافية الرأس، يملك العديد من الميزات الهامة جداً، ويتصل مع العديد من الأجزاء الحساسة من الدماغ، إنه يلعب دوراً مهماً في التخطيط والتنظيم. إن هذه النافية تتحكم بالكثير من الأعمال التي نقوم بها في حياتنا اليومية، مثل اتخاذ القرارات **Decision-making** والتكيف مع الأشياء الجديدة، وإيجاد الحلول لكثير من المشاكل، مقاومة الإغواء والتحكم بالاندفاع ويتحكم هذا الجزء بالمهام العليا مثل الإدراك، ويعتبر مسؤولاً عن المهام التنفيذية "executive functions" والحفاظ على إنجاز أي مهمة ناجحة، ويعتبر هذا الجزء بمثابة المشرف على أعمال الإنسان "supervisor".

الكذب

يقول تعالى عن أبي جهل:

(أَرَأَيْتَ الَّذِي يَنْهَى * عَبْدًا إِذَا صَلَّى * أَرَأَيْتَ إِنْ كَانَ عَلَى الْهُدَى * أَوْ أَمَرَ بِالتَّقْوَى *
أَرَأَيْتَ إِنْ كَذَّبَ وَتَوَلَّى * أَلَمْ يَعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ يَرَى * كَلَّا لَئِنْ لَمْ يَنْتَهِ لَنَسْفَعَنَّ بِالنَّاصِيَةِ * نَاصِيَةٍ
كَاذِبَةٍ خَاطِئَةٍ * فَلْيَدْعُ نَادِيَهُ * سَنَدْعُ الزَّبَانِيَةَ * كَلَّا لَا تُطِعْهُ وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ) [العلق: 9-19].

جاء في معنى كلمة (النافية): النافية هي قصاص الشعر، وتقول العرب: نصاه أي قبض بناصيته وهي شعر "الغرة" أي شعر مقدمة وأعلى الرأس. وإبلٌ ناصية: ارتفعت في المرعى. والمنتصى أعلى الواديين. ونواصي الناس أشرفهم.

ونلاحظ أن العرب زمن نزول القرآن كانت تفهم من كلمة (النافية) أعلى ومقدمة الرأس، أو أعلى ومقدمة أي شيء. وعندما نتحدث عن نافية الإنسان فهذا يعني الحديث عن مقدمة وأعلى رأسه.

وبما أن المنطقة الأمامية من الدماغ أي منطقة الناصية هي التي تمارس نشاط الكذب، فإن القرآن بذلك يكون أول كتاب تحدث عن هذه المنطقة من الدماغ وعلاقتها بالكذب بل وصفها بالكذب (ناصية كاذبة). وهذا سبق علمي للقرآن.

الخطأ

لقد وجد العلماء كما رأينا أن منطقة الناصية في الدماغ أو الفص الجبهي هو المسئول عن اتخاذ القرارات الخاطئة!! ولذلك فإن الوصف القرآني دقيق جداً من الناحية العلمية عندما وصف الناصية بالخطئة: (نَاصِيَةٌ كَاذِبَةٌ خَاطِئَةٌ). وهنا أيضاً نلاحظ أن القرآن قد ربط بين الناصية وبين الخطأ، وهذا ما كشفه العلماء حديثاً جداً.

الصدق

كما رأينا أن الصدق لا يكلف الدماغ شيئاً، وأن الكذب يتطلب طاقة كبيرة، وهنا تتجلى فائدة جديدة من فوائد الصدق، وسبحان الله! عندما أمرنا الله تعالى بالصدق فإن هنالك فائدة من هذا الأمر، وهذا يثبت أن الله تعالى لا يأمر إلا بشيء فيه منفعة للبشر. يقول تعالى: (فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهُ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ) [محمد: 21].

كما رأينا فإن العلماء وجدوا أن الدماغ مصمم ليعمل على أساس الصدق، أي أن النظام الافتراضي للدماغ هو الصدق، أي أن الإنسان يولد ودماغه مصمم ليكون صادقاً، وربما نتذكر كلام النبي الكريم صلى الله عليه وسلم عندما تحدث عن هذا الأمر فقال: (كُلُّ مَوْلُودٍ يُوَلَّدُ عَلَى الْفِطْرَةِ)، والله تعالى يقول: (فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) [الروم: 30]. فالله تعالى قد فطر الناس منذ ولادتهم على الصدق، وهذا ما يعترف به العلم اليوم.

القيادة والتوجيه

يقول تعالى على لسان سيدنا هود عليه السلام بعدما كذبه قومه فقال لهم: (إِنِّي تَوَكَّلْتُ عَلَى اللَّهِ رَبِّي وَرَبِّكُمْ مَا مِنْ دَابَّةٍ إِلَّا هُوَ آخِذٌ بِنَاصِيَتِهَا إِنَّ رَبِّي عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ) [هود: 56]. فالله تعالى هو الذي يأخذ بناصية جميع المخلوقات ويوجهها كيف يشاء، ولقد اختار الله تعالى هذه المنطقة لأنها المسئولة عن التوجيه والسلوك والقيادة. وبذلك يكون القرآن أول كتاب يشير إلى أهمية هذه المنطقة من الدماغ في التوجيه والسلوك.

إن منطقة الناصية كما رأينا نتحكم باتخاذ القرارات الصحيحة وبالتالي كلما كانت هذه المنطقة أكثر فعالية وأكثر نشاطاً وأكثر سلامة كانت القرارات أكثر دقة وحكمة، وبالتالي كان الإنسان على طريق مستقيم، ومن هنا ربما ندرك سرّ الربط الإلهي بين الناصية وبين الصراط المستقيم في الآية الكريمة (مَا مِنْ دَابَّةٍ إِلَّا هُوَ آخِذٌ بِنَاصِيَتِهَا إِنَّ رَبِّي عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ). وفي هذا إشارة إلى أهمية هذه المنطقة في سلوك الإنسان وهذا ما أثبتته العلم وأشار إليه القرآن.

ونتذكر أيضاً دعاء النبي الكريم يخاطب ربه: (ناصيتي بيدك). وفي هذا تسليم من النبي إلى الله تعالى، بأن كل شأنه لله، وأن الله يتحكم كيف يشاء ويقدر له ما يشاء. والسؤال: هل أدرك النبي الرحيم عليه الصلاة والسلام أن منطقة الناصية تلعب دوراً مهماً في العمليات العليا للإنسان مثل الإدراك واتخاذ القرارات والتوجيه وحل المشاكل، ولذلك سلم هذه المنطقة لله تعالى في دعائه: (ناصيتي بيدك)

" معضلة لم تُحل وتوضح كيفيتها إلا حديثاً في عصر العلم وهي أن القرآن الكريم قد خص منطقة الناصية أو مقدمة الرأس دون بقية الأعضاء بالكذب والخطأ وتجريمها بلفظ السفح وهو القبض على الشيء وجذبه بشدة تصويراً لمحاسبة العضو المسئول حقيقة عن السلوك في الإنسان، وهذا الجزم في خصها وحدها بالمؤاخذة قبل اكتشاف دورها في توجيه السلوك وتمييز الشخصية لا تفسره مصادفة." (عبد المجيد الزنداني، 2006، على النات)

ولحكمة شرع الله أن تسجد هذه الناصية وأن تطأئى لله ولعل هناك علاقة بين ناصية تسجد خاشعة وبين سلوك يستقيم (... إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَى عَنِ الفَحْشَاءِ وَالمُنْكَرِ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ ﴿45﴾ (العنكبوت)

القرارات الإدارية

تمهيد

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرک أهمیة وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتقلد المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

أولا :مفهوم القرارات الإدارية

إن الأساس في الأعمال الإدارية هو التسيير ومراقبة التسيير وذلك عن طريق وضع أهداف محددة نسعى من أجل تحقيقها من خلال مخططات نضعها مسبقا، وبالمقابل نتسلح بوسائل مراقبة التسيير لنتجنب أي انحراف في مسار مخططات موضوعة مسبقا. فإذا ظهرت فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والمسار المخطط له وذلك لأي ظروف جديدة نلجأ لاتخاذ قرارات جديدة مصححة للمسار نرجو من ورائها تحقيق الهدف المرجو. فالقرار بمفهومه البسيط يهدف إلى التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة مواقف محتملة نتنبأ بها أو يهدف إلى تحقيق أهداف مخطط لها مسبقا.

وانطلاقا من هذا المفهوم البسيط فإن جلّ المصادر والمؤلفات الإدارية المتخصصة والنظريات المتتالية ابتداء من المدارس الكلاسيكية وانتهاء بالنظريات الحديثة تصف القرار على أنه عملية الاختيار بين البدائل المختلفة والمتعددة لتحقيق هدف ما، أو بعبارة أخرى هو "عملية اختيار وترجيح يمكن بموجبها الوصول إلى ما هو مطلوب عمله لمواجهة موقف معين من المواقف التي تعترض عمل متخذ القرار" (قريطم، 1988، ص.9) ويرتبط القرار الإداري ارتباطا وثيقا بعملية التنبؤ وبمدى توفر المعلومات الدقيقة والملائمة والكافية من أجل الوصول إلى اتخاذ القرار الأنسب للموقف فمن "الضروري في اتخاذ القرارات الإدارية أن يتم اختيار الفرضيات الحقيقية، التي لا يعرف مدى صحتها أو عدمه بدقة تثبيتها عن طريق الوقت والمعلومات المتاحة للتوصل إلى القرار (سامي الحجار، 1983، ص.207).

يشار إلى القرار في التعريف الإداري إلى أنه اختيار بديل لحل مشكلة أو لتحقيق مسألة معينة وقد ذكر (ياغي، 1989، ص.89) عدة تعريفات منها أن القرار "هو أساليب وتكثيف لعدد من البدائل، وهو عملية اختيار أحد البدائل، وأنه طريقة للعمل تتضمن اختيارا يؤدي لإنهاء التفكير والاعتبارات الجادة للنهايات المحتملة، وهو عملية البحث عن حل وسط" كما يعرفه نفس الكاتب على أنه "عملية اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب". (ياغي، 1983، المرجع السابق ص.123).

يعرف (العجلوني) عملية اتخاذ القرار على أنها "تلك العملية المرنة لاختيار البديل المناسبة بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة أو المسألة ذات العلاقة ضمن ما هو متوفر من

المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين وذلك للوصول للحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب" (العجلوني، 1998، المرجع السابق، ص.55).
وعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية ما هي إلا "...وسيلة اختيار مدرك واع لأحسن البدائل المتاحة محققًا لأكبر عائد أو أقل كلفة أو محققًا الأهداف المطلوبة" (عمار عوابدي، 2003، ص.47).

ثانياً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

صنع القرارات الإدارية هو تحديد أشكال وكيفيات اتخاذ القرارات الإدارية وتتنوع هذه الكيفيات وفقاً لنوعية القرارات الإدارية المراد اتخاذها.
ويمكن هنا أن نميز بين الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية وبين الأسلوب الديمقراطي والأسلوب البيروقراطي والأسلوب الاستبدادي الدكتاتوري، إلى جانب أسلوب الاهتمام بالحلول، وأسلوب التركيز والاهتمام بالمشكلة الإدارية قبل الحلول في اتخاذ القرارات الإدارية.

1- الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في صنع القرارات الإدارية

ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقاً لهذا الأسلوب التقليدي " على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال ورد الفعل والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين" (كلودس، جورج ألين، 1972، ص.261).

أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع واتخاذ القرارات الإدارية مثل المنهج التجريبي والمنهج الاستقرائي.

" واستخدام الأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات واستعمال العقول الالكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية" (علي السلمي، 1975، ص.47).

وقد ظهر هذا الأسلوب الحديث والسائد في الإدارة الحديثة بفضل " أفكار ونظريات المدارس التنظيمية الحديثة، مثل المدرسة العلمية، والمدرسة الاجتماعية السلوكية في علم التنظيم الإداري الحديث" (كلودس.1972 ص.291)

2-الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الدكتاتوري في صنع القرارات الإدارية

يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصنعها وكذا تنفيذ هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة وغير مباشرة.

حيث " لا ينفرد القادة والرؤساء الإداريين بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية" (حنفي محمد سليمان1978 ص.17).

أما أسلوب الاستبدادي أو الدكتاتوري البيروقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي " ينفرد فيه القادة أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية " (خميس السيد إسماعيل،1921 ص.50) ويسود هذا القرار في الإدارات والمؤسسات لأسباب ذاتية وغير موضوعية داخلية وخارجية تحيط بعملية صنع القرارات الإدارية، ويعتبر هذا الأسلوب مرفوضا رسميا وواقعا في الإدارات عامة.

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

الاهتمام والتركيز على البحث عن الحل الصائب أسلوب أمريكي يركز على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة القرار الإداري الفعال ولا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل والحلول ، وإلى غياب العنصر النفسي في التنفيذ القرار الشيء الذي " يستدعي تسخير الوقت والجهد والمال للترويج للقرار وإشهاره وتنفيذه" (مورثو أكابلان ،بدون تاريخ ص.12)

أما أسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشكلة فهو أسلوب ياباني ومفاده " الاهتمام بدراسة المشكلة ثم البحث عن الحل الصائب بإشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية مع إتاحة الفرصة لاختلاف الآراء حول جوانب وعناصر المشكلة الإدارية وبعدها القيام برصد وجهات النظر المختلفة حول المشكلة الإدارية المطروحة لاتخاذ قرار إداري بشأنها لتصح هذه الآراء بدائل مختلفة يختار أنسبها كحل أفضل " (عمار عوابدي،2003 ص. 50) ويعتبر هذا الأسلوب (الياباني)، الأفضل في صنع وتنفيذ القرار

الإداري الفعال بالرغم من الوقت الذي يستغرقه في المشاورة التي تسمح بدراسة عميقة للمشكلة المطروحة إضافة إلى إعطاء البعد النفسي الإرتباطي للمشكلة.

ثالثاً: مراحل صنع القرارات الإدارية

تتطلب عملية صنع القرارات الإدارية المرور بعدة مراحل متتابعة ومتداخلة تتطلب دراستها ومعالجتها تدريجياً للوصول إلى الحل المناسب ومن هنا يقوم صانع القرار بتحديد أولاً مراحل صنع القرار ثم يقوم بمعالجتها وتحليلها.

1- تحديد مراحل عملية صنع القرارات الإدارية

اختلفت الآراء في تحديد مراحل عملية صنع القرارات الإدارية فيما يخص تعداد مراحلها وقد حددها البعض في ثلاثة مراحل " مرحلة التعرف للمشكلة أو اكتشاف الهدف، مرحلة تجميع المعلومات التي تساعد على حل المشكلة ومرحلة اختيار البديل" (علي سلمى، 1975، المرجع سابق ص. 14) ونوجز هذه المراحل في الآتي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة البحث والاستطلاع أو الاستعلام والاستخبار

المرحلة الثانية: وهي مرحلة تطوير وتحليل مختلف طرق وأساليب العمل والحلول الممكنة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

ويحدد " ديل" مراحل عملية صنع القرار " بخمسة مراحل (علي السلمى، 1975، المرجع السابق ص. 11)

1- مرحلة تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للمنظمة.

2- مرحلة البحث عن أساليب العمل ووسائل تجميع المعلومات

3- مرحلة المفاضلة بين البدائل

4- مرحلة تنفيذ القرار

5- مرحلة تقييم ومتابعة النتائج

المرحلة الأولى: تحليل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

وفقا للمنهج المتبع وإستراتيجية المنظمة وأسلوب اتخاذ القرارات نقوم بشرح ودراسة مراحل عملية اتخاذ القرارات.

2-1- تحديد المشكلة الإدارية

تبدأ أي عملية لصنع القرارات الإدارية بعملية " تحديد المشكلة والتي تستدعي محاولة التعرف على المشكلة وفهمها ثم تشخيصها و دراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لحلها" (فاخر عاقل، 1982ص.43)

أ- **تعريف المشكلة:** تعني المشكلة اصطلاحا " هي انحرافات عما هو محدد مسبقا أو الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون..." (عمار عوادي، 2003 المرجع سابق ص.54) كما تعرف أيضا المشكلة بأنها " انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" (سيد الهواري، 2003 المرجع سابق ص.457)

إنّ الشعور بالمشكلة والإحساس بها هو بداية عملية صنع القرار لأنه عنصر أساسي وضروري لتحديد المشكلة وحلها ويمكن للشخص أو صانع القرار أن يحس بالمشكلة إذا كان ملما بصفة كافية بما يجب أن يكون وهو ما يطلق عليه علماء الإدارة اسم " المعيار الرقابي" (سيد الهواري، 2003 المرجع السابق ص.457) إضافة إلى امتلاكه القدرة والمعرفة الكاملة والشاملة لما هو كائن أي متمكنا من عملية قياس الآراء" (سيد الهواري، 2003 المرجع السابق ص457) بعد الإحساس بالمشكلة والشعور بها تأتي عملية استكشاف المشكلة والتعرف عليها ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية:

* ظهور المشكلة أمام متخذ القرار بصورة مباشرة وواضحة وتضغط عليه من أجل حلها.

* اكتشاف الظاهرة من خلال دراسة الظواهر والمسببات

* التبليغ عن المشكلة من طرف آخرين كأعضاء المنظمة مثلا

* اكتشاف المشكلة عن طريق ممارسة الرقابة الإدارية

ب- تشخيص المشكلة

بعد التأكد من وجود المشكلة والتعرف عليها تأتي مرحلة تشخيصها عن طريق توصيفها بواسطة أسبابها وحدودها وحجمها ومجالها الزمني، يأتي دور تفسيرها ووضع تصورات

وآفاق لعلاجها وحلها، ومن أجل معالجة صحيحة وعلمية للمشكلة وجب إتباع المناهج العلمية كالاستدلال أو التجريب.

المرحلة الثانية: جمع الحقائق والمعلومات

خلال هذه المرحلة تجمع الحقائق والمعلومات عن المشكلة، والبدائل المختلفة لحلها، فالكل مشكلة معلومات وبيانات وإحصائيات تكون أساس ظهور البدائل لحلها من خلال فحصها وتبويبها وتحليلها تحليلًا منهجيًا بعيدًا عن التجريد، ثم القيام بعملية المقارنات واستخراج النتائج بطرق وأساليب علمية و وسائل تكنولوجية والاستفادة منها بصورة فعالة ورشيده في تحديد البدائل والحلول اللازمة لحل المشكلة واتخاذ القرار، ويحتاج جميع المعلومات اللازمة من عدة مصادر ووسائل متعددة منها:

- الاستبيان ووسائل الاستقصاء الأخرى
- الأجهزة التكنولوجية لتخزين المعلومات (الأنترنات، الأنترنات..)
- دراسة الحاضر والسجلات للمنظمة صاحبة المشكلة
- معاونين وكل من له علاقة بالمشكلة.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل والحلول

بعد ترتيب البدائل المختلفة و تحديدها ثم القيام بدراسة كل البدائل على حدة وفقا لمعايير علمية ومنطقية نقوم بترتيب هذه البدائل وفقا لدرجة ملائمتها و أهميتها و فاعليتها في حل المشكلة بعد مقارنتها (عمار عوابدي، 2003 المرجع سابق ص.57) وتتم هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- 1- تجميع أكبر عدد ممكن من البدائل في ضوء تحليل النتائج المنطقية و السليمة للمعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة.
- 2- دراسة كل بديل على حدة وتقييمه وفقا لمعايير منطقية ثم تحديد مزاياه، عيوبه، و مدى ملائمته لحل المشكلة.
- 3- ترتيب البدائل في سلم تدرجي على أساس درجة اختلافها في الفاعلية و الأهمية لحل المشكلة و ذلك تمهيدا لاختيار البديل المناسب و اتخاذ القرار الإداري بناء على ذلك.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب

البديل "الحل" و هو أنسب بديل لحل المشكلة، و يتم اختياره في ضل اعتبارات أيديولوجية، سياسية، اجتماعية، وإنسانية و أخلاقية و بناءا على معايير و عوامل نفسية و تنظيمية. و من هنا يحدد صانع القرار في اختيار أنسب بديل لحل المشكلة و اتخاذ القرار الأمور التالية:

- 1- مدى اتفاق البديل مع سياسة و أهداف و مبادئ ثقافة المنظمة.
- 2- مدى تحقيق البديل للفوائد و المناخ و المكاسب المنتظرة منه.
- 3- الأخطار المتوقعة من تحقيق هذا البديل.
- 4- تكاليف تنفيذ البديل.
- 5- قابلية تطبيق البديل.
- 6- الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.

أما Fernandez فيرى أن لاتخاذ القرارات الإدارية أربعة مراحل:

(Fernandez,2003 Op.cit. p:91-92)

1-مرحلة الإعلان عن النية (phase de formalisation du désir)

تتمثل هذه المرحلة في الوعي بالوضعية السائدة، و يبرز خلالها منبه يكون بمثابة المحرك لبداية التفكير و صنع القرار، و يتمثل المنبه في تغيير في المعلومات أو الصفات للنظام أو تغيير في المحيط الشيء الذي يؤدي لمتخذ القرار إلى الإحساس بضرورة تغيير الوضعية قد تكون مجرد تعديل في مسار لنظام معين أو إحداث تغيير كلي لوضعية معينة.

2-مرحلة التعليمات (phase d'instruction)

هي مرحلة جمع المعلومات و دراسة الوضعية السابقة، بتحليل الحلول الموضوعة سابقا، و وضع حلول جديدة و قد تستدعي الحاجة في هذه المرحلة اللجوء إلى خبراء في الميدان لتسهيل العملية.

3-مرحلة الاختيار (phase du choix)

في هذه المرحلة القرار جاهز للتنفيذ فالحل تم اختياره من بين عدة بدائل و متخذ القرار على علم بجميع النتائج المحتملة للتنفيذ القرار.

4-مرحلة التنفيذ: (phase d'exécution)

في هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بتنفيذ الخطة الموضوعية أو الحل المختار مع العلم أن متخذ القرار قد لا يكون صائعه، ومرحلة اتخاذ القرار أهم مرحلة من مراحلها فهي تجسيد لكل المراحل السابقة و عدم التنفيذ معناه أن نبقي ندور دائما في فلك النية في اتخاذ القرار.

2- شروط عملية صنع القرارات

- بهدف ضمان نجاح عملية صنع القرار وتنفيذه بصورة عملية صحيحة بعيدة عن العواطف و الذاتية لا بد من توفر جملة من الشروط الموضوعية يجب أخذها بعين الاعتبار ومنها:
- أن تخلو عملية صنع القرارات من الارتجالية و السرعة، و التلقائية
 - أن يبتعد متخذ القرار عن العواطف و الانفعالات.
 - أن يتسم متخذ القرار بالعقلانية العلمية المتسمة بالرشاد و الحياد و الموضوعية.
 - الابتعاد عن الحلول المجردة قدر الإمكان.
 - استعمال الطرق المنهجية والعلمية(الاستقراء، القياس،...).
 - أخذ الظروف الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية و الحضارية بعين الاعتبار و تكييف القرارات حسبها.

رابعاً: أنواع القرارات الإدارية

تختلف أنواع القرارات باختلاف المعيار الذي تعتمده المنظمة فقد يكون المعيار هو شكل القرار أو أهمية القرار أو مصدر القرار، ومن هنا فأنواع القرارات تدور عموماً حول:

1-قرارات أساسية وقرارات متكررة.

2-قرارات تنظيمية و قرارات شخصية.

3-قرارات لائحية و قرارات فردية.

4-قرارات صريحة وقرارات ضمنية.

1- القرارات الأساسية و القرارات المتكررة

ويقصد بها القرارات الإستراتيجية التي تخص السياسة العامة الموجهة لنشاط المنظمة و كذا قرارات سياسة بلوغ أهدافها العامة وتتعلق غالباً بكيان المنظمة و أهدافها و خططها على المدى البعيد و القريب ومثال على ذلك قرار تغيير النشاط أو جزء منه.

أما القرارات المتكررة فهي قرارات يومية روتينية تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة و ذلك خلافا للقرارات الأساسية التي لا تتكرر إلا خلال سنوات. و القرارات المتكررة لا تحتاج إلى تحضير كالنوع الأول من القرارات الذي يحتاج إلى دراسات مسبقة لإصداره.

2- القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية

تصدر القرارات التنظيمية عن السلطة الإدارية بصفة رسمية، كقرارات الترقية و التوظيف أو التأديب، أما القرارات الشخصية فتصدر عن المسؤول الإداري بصفته الشخصية و ليس بالصفة التنظيمية ومثالا على ذلك أن يقدم هذا المسؤول استقالته.

3- القرارات اللائحية و القرارات الفردية

تصدر القرارات اللائحية على شكل لوائح تنطبق تعاليمه على كل فرد في المنظمة تتوفر فيه شروط تأتي بها اللائحة و ذلك طول مدة سريان اللائحة. أما القرارات الفردية فيسري مفعولها على شخص بعينه ومحدد باسمه و لا ينطبق على غيره،كالقرارات التأديبية.

4- القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية

الأصل في القرارات أن تكون مكتوبة لتكون ذات مرجعية و يسهل فهمها مع عدم اختلاف اثنان عن محتواها لأنها مكتوبة. هذا لا يمنع من وجود قرارات يومية غير مكتوبة سليمة و منتجة لآثار واضحة، ويستمد القرار الشفوي قوته من قوة و سلطة متخذة. وكلما اتجهنا إلى أسفل السلم الهرمي كان القرار الشفوي ذا سلطة أما إذا اتجهنا إلى أعلى الهرم يفقد القرار قوته ومن مساوئه سهل التحريف و التأويل.

5- القرارات الصريحة و القرارات الضمنية

يصدر القرار الصريح عن المسؤول الإداري صراحة إما بالقبول أو الرفض عن قضية معينة، أما القرار الضمني فيفهم من قرار المسؤول الذي لا يعبر عنه صراحة، بل يفهم من سياق القرار العام الذي يصدره.

يرى " H.MINTZBERG أن هناك ثلاثة أنواع من القرارات "

(Fernandez,2003 p.cit.,p.216)

1/ القرارات العملية (les décisions opératoires)

وهي مجموعة من القرارات البسيطة تتخذ من طرف كل عنصر في المنظمة و التي تسمح بالسير الحسن للعمل أو النشاط، طرق العمل في هذه القرارات محددة مسبقا مثل إذا كانت هناك الوضعية "أ" فقم بعمل "ب" أو انتقل إلى "ج" فهو نشاط ميكانيكي محض.

2/ القرارات التسييرية les décisions managériales

هي أوسع نطاق من القرارات العملية وهي مؤطرة لها و تنظمها وتحتاج إلى اهتمام أكثر من متخذ القرار لأنها تتعلق بتسيير المنظمة ككل.

3/ القرارات الإستراتيجية les décisions stratégiques

وتتعلق بمستقبل المنظمة ككل وتحتاج إلى دراسات و تحضيرات من أجل صنعها و تنفيذها. و أساسها ثلاثة أسئلة تحتاج إلى إجابة:

من نحن؟ Qui nous sommes ?

أين نحن؟ Où sommes nous ?

إلى أين نريد الذهاب؟ Ou souhaitons aller ?

خامسا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

لقد رأينا فيما سبق مختلف مراحل اتخاذ القرارات ابتداء من تحديد المشكلة إلى غاية التنفيذ بين البدائل و اختيار أنسبها لحل المشكلة.

و الإلتباع السليم لهذه الخطوات، الهدف منه الوصول إلى اتخاذ القرار السليم ومتابعة تنفيذه في الميدان لإجراء التعديلات المحتملة لمساره، وأي خطأ في المرور بمختلف المراحل قد يؤدي بالمدير أو متخذ القرار إلى قرارات منقوصة وخاطئة.

وإذا قلنا أخطاء يرتكبها متخذ القرار أثناء مرحلة من المراحل أو كل المراحل ففي حقيقة الأمر هي انحرافات يقوم بها متخذ القرار إراديا أو لاشعوريا سببها عوامل تدفع به إلى ذلك، ومن بين هذه العوامل

1/ عوامل نفسية وشخصية

2/ توقيت اتخاذ القرار

3/ المشاركة في اتخاذ القرارات

1- العوامل النفسية والشخصية

كما يدل عليها اسمها هذه العوامل مرتبطة بنفسية المدير أو متخذ القرار كما تتعداه إلى مجموعة مستشاريه ومرؤوسيه وكل من يساهم في تحضير ودراسة وتنفيذ القرار ويمكننا هنا أن نميز بين المؤشرات النفسية والمؤشرات الشخصية:

أ- المؤشرات النفسية

أعطى هيربرت سيمون أهمية كبيرة للعوامل النفسية وأثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية وجعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات.

وتتمثل العوامل النفسية في:

-الدوافع النفسية لمتخذ القرار

-المحيط النفساني المحيط بمتخذ القرار

-دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفساني.

فإذا افترضنا أن تأثير هذه العوامل النفسية كان إيجابياً سيرقى سلوك متخذ القرار إلى درجة كبيرة من الموضوعية أما إذا كان تأثير العوامل النفسية سلبياً فستغلب على متخذ القرار الذاتية والخلل في تنظيم الأمور وعدم سلامة القرارات المتخذة.

وانطلاقاً من اعتماد صنع القرار على المعلومات الكافية والصحيحة فالحالة النفسية للمعاونين والمرؤوسين تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات وطريقة تقديمها الشيء الذي يؤثر على القرار سلباً أو إيجاباً.

والحالة النفسية السائدة بالمنظمة وليدة الإشراف والعلاقات الإنسانية السائدة وروح التفاهم والحوافز المعمولة بها إضافة إلى قوة الارتباط بالتنظيم والولاء له.

ب- شخصية متخذ القرار

بتوفر صفات القائد الإداري لدى متخذ القرار وصانعه تتوفر له المقدرة على التحكم في الأمور بدقة وعناية، كما أن عناصر الحنكة والخبرة والتجربة من الأمور المساعدة لحل المشكلات باستبعاد الحلول الفاشلة المتخذة من قبل والاستعانة بالتجارب الناجحة والمماثلة أو القريبة للمشكلة المطروحة.

ومنه إذا توفرت الصفات السابقة في متخذ القرار فقد تجمعت الأسباب والعناصر الأساسية لاتخاذ قرار سليم

2- توقيت اتخاذ القرار

يشكل توقيت بروز المشكلة وتحديدًا بدقة أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار في سرعة المعالجة لأن الزمن لا ينتظر والقرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من التأخر.

كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات ومعالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرار أن يدرس المشكلة بتأني للوصول إلى الحل المناسب، واللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختيار البديل المناسب وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له.

من ناحية أخرى تبرز مشكلة القرارات العاجلة التي تواجه المنظمة والتي تصدر قراراتها غالبًا تحت ضغط الظروف المستجدة، وهنا يستعين متخذ القرار بحنكته الإدارية وخبرته وقوته على التنبؤ على سير الأمور.

رغم أهمية الفترة الزمنية التي يستغرقها صناعة القرار، فإن توقيت إصداره وإخراجه للعلن ذا أهمية كبيرة، خصوصًا إذا كان القرار يلغي قرارًا سابقًا له ويحل محله وذلك لأخذ رأي من يصدر القرار بحقهم ومدى تأثيرهم به.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات

صانع القرار لن يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين والمعاونين وكثير من المختصين أثناء مراحل عملية صنع القرار.

والمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات مستمدة من نوع الإشراف السائدة بالمنظمة، فهناك من ينفرد بصنع القرار ومنهم من يفوض الآخرين بصنع القرارات واتخاذها.

ويستمد نوع الإشراف بدوره من ثقافة المنظمة وأهدافها ونوعية نشاطها، فإذا كانت مثلًا المنظمة ذات طابع أمني فمن الطبيعي أن يكون نوع الإشراف استبدادي أتوقراطي.

ولمشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات مزايا وفوائد عديدة، إذ يشعرهم ذلك بأهميتهم داخل المنظمة خصوصًا إذا نجحت القرارات المصنوعة من طرفهم والمتخذة من طرف مديرهم في حل مشكل المنظمة.

وبالنسبة للمدير، مشاركة مرؤوسيه في صناعة القرارات وتنفيذها ضمانًا له لعدم المعارضة بل، سيكون لهم الفضل في نجاح القرارات.

أما في حالة الانفراد بالقرار، فالمعارضة حادثة لا شك فيها ولو بطريقة غير مباشرة، ونجاح القرار لن يفرح معاونين لذا يسعون لإجهاض تنفيذه.

خامسا: عشرة طرق لاتخاذ القرارات

القيام باختيار ما، أو اتخاذ قرار عملية ليست جديدة على البشرية، فمنذ أن خلق الإنسان وهو في اتخاذ القرارات متواصلة و غير المنتهية، منذ أن قرر سيدنا آدم عليه السلام و أمنا حواء أن يأكلا من الشجرة التي نهاهما عنها المولى عز وجل ونزلا الأرض، إلى يومنا هذا ونحن في دائرة مفرغة من القرارات اللامنتهية.

ولأن للقرار أهمية قصوى في حياة الناس عامة و مسئولى المنظمات خاصة، فقد أجهد الكثير من العلماء أنفسهم لوضع الطرق و تحديد المعايير للوصول إلى القرار الصائب، فمن الرشد الكلي لمتخذ القرار حسب الاقتصادية إلى اللارشد لمتخذ القرار حسب النظرية النفسية نمر بعدة طرق مستمدة من أدبيات اتخاذ وصناعة القرار، بعضها يعتمد على العقل و العلم و تحليل المعطيات و آخرها ترفض كل هذا وتعتمد على ضربة حظ pile ou face أنظر الجدول التالي :

La prise de décision

10 méthodes pour une décision

Les différentes méthodes de la prise de décision, leurs avantages, leurs inconvénients.

Les 10 méthodes de la prise de décision : le comparatif

Facilité de	Fiabilité	Rapidité	Crédibilité	
				mise en œuvre
<u>Réfléchir en solo</u>	**	***	*	****
<u>Analyser les chiffres</u>	***	**	***	*
<u>Opter pour le collectif</u>	****	*	***	*
<u>Se tourner vers un tiers</u>	**	**	***	***
<u>Se fier à son intuition</u>	****	**	**	*
<u>Agir, puis réfléchir</u>	*	****	*	****
<u>Ne pas se décider</u>	*	*	*	***
<u>Utiliser le mind mapping</u>	****	**	**	**
<u>Faire comme tout le monde</u>	**	****	**	****
<u>S'en remettre au hasard</u>		****		****

عشرة طرق لاتخاذ القرار

(Christian Morel , 2005,on line) .

Réfléchir en solo أولاً/ التفكير الأحادي

تعتمد هذه الطريقة على التفكير الأحادي وعدم إشراك آخرين في اختيار البديل المناسب والهدف من هذه الطريقة هو عدم فتح المجال لتشعب الآراء وبالتالي إطالة الوقت والتردد في اتخاذ القرارات.

ومن مزايا هذه الطريقة:

- 1- اتخاذ القرار، قرار شخصي وسريع
- 2- التفكير الأحادي يحد من تأثير المحيط الميداني باعتباره منقطع عنه.
- 3- التفكير الأحادي واتخاذ القرار بشكل انفرادي يعبر عن قوة شخصية متخذ القرار ويزيد من هيئته.
- 4- هذه الطريقة لا تحتاج إلى وسائل لوجيستية لصنع و اتخاذ القرار بل لا يوجد أسهل من ذلك.

ومن مساوئ هذه الطريقة نذكر:

- 1- يرى (Alain Berthoz) " أن الإنسان ليس مقرر عقلائي راشد" (Christian Morel,2005 Ibid, on line) فمن الواضح أن الإنسان لا يلم بجميع المعلومات كما أنه خاضع للضغوطات الخارجية والداخلية في عملية اتخاذ القرار ومنه فالانقطاع عن آراء الآخرين، يشكل عائق في الوصول إلى القرار المناسب البعيد عن الذاتية.
- 2-اختيار البدائل يختلف من شخص إلى آخر وذلك تبعاً لدوافعه وتركيبته النفسية و سلم معايير ومنه فكل القرارات الأحادية ذاتية بعيدة عن الموضوعية.
- 3-كثير من المتغيرات تؤثر في اتخاذ القرار المناسب مثل، السن، الجنس، الثقافة، سلم المعايير، وللدرد منها يجب إشراك كل من يهمل القرار في صناعته و اتخاذه.

Analyser les chiffres (البيانات) ثانياً/تحليل الأرقام

الجدول الحسابية تستدعي و ضع كل القرارات على المحكات الرياضية و الحسابية أخذاً بما أنت به نظرية اللعبة.(la théorie des jeux) التي ذاع صيتها في الأربعينات و انطلاقاً من هذا أصبحت البرامج الآلية (informatiser) الطريقة المفضلة للمدراء لتحديد الاختيار المناسب و اتخاذ القرارات ومثال ذلك برامج المحاسبة التحليلية التي تسمح بتجميع المعلومات

و الأرقام وتحليلها تبعا لمعطيات معينة و نستخرج منها تقييم على أساس معايير تسيير معينة.

من مزايا هذه الطريقة:

- 1/ تعتمد على الدقة و الموضوعية المجردة التي لا تتأثر للمتغيرات الخارجية.
- 2/ السرعة في التنفيذ.
- 3/ الأرقام و المنحنيات من الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.

من مساوئ هذه الطريقة:

- 1/ تعتمد هذه الطريقة كليا على المسلمات و تغفل الكثير من المعطيات، الاقتصادية، القانونية و حتى الإنسانية.
- 2/ من مسلمات هذه الطريقة أن تتجمع لدى متخذ القرار كل المعلومات و البيانات الكافية و الدقيقة لاتخاذ القرار و واقعا الأمر ليس كذلك.
- 3/ الاعتماد الكلي على هذه الطريقة يضع المدراء و متخذي القرار في الكثير من الأحيان في تناقض مع نظام المراقبة للأرقام المجردة غير المتأثرة بالمتغيرات الداخلية و الخارجية و بين التسيير الفعلي للمؤسسة الذي يخضع بشكل كلي للضغوطات الداخلية و الخارجية.

ثالثا/ القرارات الجماعية Opter pour le collectif

تعتمد هذه الطريقة على التفكير و المناقشة الجماعية لاختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وقد يكون العمل جماعي من صناعة القرار إلى اتخاذه، و قد يكون متخذ القرار في النهاية شخص واحد و صناعة القرار جماعية.

ومن الوسائل المعتمدة في هذه الطريقة الزوبعة الفكرية Brain Storming

من مزايا هذه الطريقة:

- 1/ تنوع البدائل و اتساع رقعة التفكير حولها.
- 2/ زيادة رصيد المعلومات و البيانات التي ستكون قاعدة اتخاذ القرار.
- 3/ تنوع طرق تحليل المعطيات باختلاف اختصاصات المشاركين.
- 4/ تحمل كل من شارك تبعات القرار و لو اتخذه أحدهم فقط.

من مساوئ هذه الطريقة:

1/ تحتاج هذه الطريقة الكثير من الوقت لكي يدلي كل المشاركين بأرائهم ويناقشونها و قد لا تكون صائبة.

2/ اتخاذ القرار قد يكون تحت ضغط الحل بالتراضي و قد لا يكون مناسباً لحل المشكلة.

3/ اختلاف وجهات النظر و سلم القيم من شخص إلى آخر يعيق الوصول إلى القرار المناسب.

رابعاً/ اللجوء الى خبرة الآخرين Se tourner vers un tiers

يلجأ متخذ القرار خلال هذه الطريقة إلى الاستعانة بخبرة شخص أو أكثر من ذوي الكفاءات لاستشارتهم في البدائل المتاحة، وقد يكون هؤلاء قد صادفتهم نفس المشكلة أو مشابهة لها تتيح لمتخذ القرار أن يستنير بالطريقة المتبعة لحلها.

كما أن وجهات النظر المختلفة تساعد على حل المشكلة بطريقة أكثر موضوعية من وجهة نظر واحدة و هذا ما يبحث عنه متخذ القرار من خلال هذه الطريقة كما أن آراء المستعان بهم ليست ملزمة بل هي مجرد استشارة ليس لها وزن أو ضغط عليه لان المستشار قد يكون صديق في مؤسسة أخرى، خبير يعمل لحسابه، المهم أن يكون بعيد عن المشكلة و ضرر وفها.

من مزايا هذه الطريقة:

1/ استشارة الخارجين عن المنظمة يسمح لنا بإعادة النظر في الكثير من الأمور(كانت خاضعة لمجال تأثير المحيط لدينا).

2/ الرأي الخارجي حيادي بإمكانه أن يبين أو يكشف بعض نقائص متخذ القرار دون المساس بكرامته.

3/ الآراء الخارجية مطمئنة و لها وقع خاص على متخذ القرار .

من مساوئ هذه الطريقة:

1/ المستشار الخارجي غير ملم بكل معطيات المشكلة، لا يعلم نشأتها و لا الأهداف الحقيقية من معالجتها لذا فرأيه يبقى مجرد رأي لا يمكن الاعتماد عليه كلياً، لأنه استشارة و ليس حل.

2/ ظروف المستشار قد تكون ماثرة في الرأي الذي يعطيه لمتخذ القرار .

خامسا/ الاعتماد على الحدس Se fier à son intuition

حسب نظرية محدودية رشد متخذ القرار ل" هاربرت سيمون" لا يمكننا أبدا معرفة أن القرار صائب أم لا، لذا يبحث متخذي القرار على اتخاذ قرارات ملائمة اعتمادا على حدسهم بعد صنع القرار طبعا.

يقول "Brono Jarrosson" معبرا عن الحدس في اتخاذ القرار:

"لا نعرف حقيقة من يتخذ القرار داخلنا، فلدينا ما يشبه الصندوق الأسود الذي يبحث القرارات" (Christian Morel,2005 Ibid, on line). ويعتمد الحدس لدينا على سلم القيم التي نؤمن بها، ونستطيع أن نحدد مجموعة المعايير التي نتحكم في اتخاذ قراراتنا إذا قمنا بتحليل بعض القرارات المتخذة حديثا نسبيا من طرفنا.

من مزايا هذه الطريقة:

1/ القرارات المعتمدة على الحدس سريعة و لا تتيح لنا الوقت أو الفرصة للتردد في اتخاذ القرار.

2/ يعتمد الحدس على الخبرات السابقة وبالتالي يجتنب بعض من الذاتية،

يرى (Marc de Wilde). "الخبرات السابقة و اللاشعور بإمكانه معالجة المعلومات و البيانات مثله مثل الذات الواعية فينا" (Christian Morel,2005 Ibid).

من مساوئ هذه الطريقة:

1/ الاعتماد الكلي على حدس يوقعنا في السهل (تسهيل الأمور) وبالتالي عدم دراسة المواقف و المشاكل لاعتقادنا أننا سنصل إلى حل المناسب اغترارا بقدرتنا.

سادسا/ التنفيذ ثم التفكير Agir, puis réfléchir

تعتمد هذه الطريقة على الحسم في اتخاذ القرار و عدم أخذ البدائل الأخرى بعين الاعتبار. يعتقد متخذ القرار حين يعتمد على هذه الطريقة أن بمتابعة القرار بعد الحسم في تنفيذه ستظهر حلول أخرى مناسبة و أن الوقت سيسمح له بتعديل مسار القرار المتخذ.

من مزايا هذه الطريقة:

1/ نتفادى بهذه الطريقة التعرض للضغوطات المحتملة من المتغيرات الداخلية والخارجية إذا أسرعنا في اتخاذ القرار.

2/ السرعة في اختبار البديل يعجل بتنفيذه و بالتالي الوصول إلى حل المشكلة في وقت أسرع.

3/ السرعة في اتخاذ القرار سيسرع من رد الصدى و بالتالي يعجل في تقييم النتائج و اتخاذ قرارات تعديليه أخرى.

من مساوي هذه الطريقة:

1/ تعتمد هذه الطريقة على الحدس، الخبرات، و الحظ وتهمل جمع المعلومات و البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

2/ من الصعب على متخذ القرار أن يبرر اختياراته أو يدافع عنها في ظل انتقادات معاونيه بالتهور.

3/ القرار ملزم متخذه فقط خصوصا عند الفشل

سابعا/ اللاقرار Ne pas se décider

تستمد هذه الطريقة مبادئها من نظرية السلة لـ "james marrch" و التي تسلم بأن الأجراء يتخذون قرارات تخلق المشاكل و منه فمتخذ القرار أو المدير في هذه الحالة يفضل أن لا يقرر بل يفوض آخرون لاتخاذ القرارات

وتفويض القرارات هو شكل من الهروب الذي رأيناه من قبل و الذي يتخذه الإنسان البدائي لتجنب الخطر أنظر (H.laborit ص47 من الفصل الثاني)

من مزايا هذه الطريقة:

1/ إعطاء المجال للمعاونين بالمشاركة في التسيير و اتخاذ بعض القرارات

2/ في حالة القرارات ذات الوقع الثقيل على العمال يحتفظ المدير عند تفويض آخرين لاتخاذ القرار بحياده ونظرة المستخدمين إليه.

من مساوي هذه الطريقة:

1/ الهروب لا يحل المشكلة و القرارات المتخذة من طرف الآخرين يتحمل المدير تبعاتها مهما تتصل من اتخاذ القرار.

2/ حسب (H.laborit) حين لا يستطيع الفرد أن يختار بين الهروب و الهجوم (بين القرار و

اللاقرار) يبرز آخر بديل له و هو الانتحار (H.laborit ,1968,p.82)

ثامنا/خرائط الأفكار Utiliser le mind mapping

في هذه الطريقة يستعمل متخذ القرار شجرة للبدائل و يقوم برسمها و يجعل بينها علاقات محتملة، الشيء الذي يسمح له بإلقاء نظرة واسعة على حيثيات المشكلة و ترامي أطرافها. بعد رسم هذه الشجرة أو الخريطة يتوقف متخذ القرار عند هذا الحد و يتركها ليعود إليها خلال فترات متباعدة، و في لحظة معينة تظهر فكرة جديدة وتكون بمثابة البديل المناسب لحل المشكلة.

يقول "FRIDREC LE BIHAN" في لحظة ما ينتابنا إحساس أن كل شيء يأخذ مكانه في ذهننا و تتضح الأمور (Christian Morel, 2005, Op.Cit, on line) من مزايا هذه الطريقة:

خرائط الأفكار أو شجرة الأفكار تعتمد على المنطق و الخيال و الحدس و الانفعالات وكل فكرة تخفي أخرى ورائها وهكذا تذهب بنا الخرائط إلى العمق مما يعطي القرار دقة كبيرة، كما أن الخرائط تسمح بوضع الروابط بين الأفكار و تسمح أيضا بقطع هذه الروابط في الكثير من الأحيان الشيء الذي يسمح لمتخذ القرار بالتخلص من مؤثرات الداخلية(العاطفية، والنفسية...ويحد منها).

من مساوئ هذه الطريقة:

استغراقها لوقت كبير لاتخاذ القرار فلا تصلح للمشاكل أو الأمور المتأثرة بالمحيط.

تاسعا/ محاكاة الآخرين Faire comme tout le monde

ببساطة يقوم متخذ القرار بمحاكاة منافسيه و يقرر مثلهم في مواجهة محيط خارجي واحد الذي يكون الدافع الأساسي لاتخاذ مثل هذه القرارات.

يقوم متخذ القرار من خلال هذه الطريقة بملاحظة منافسيه من مؤسسات أخرى أو مؤسسات مماثلة انطلاقا من أن المحيط الخارجي واحد.

ولا تقتصر المحاكاة هنا على المنافسين بل تتعداهم إلى من سبقوه في هذا المنصب ومرت بهم نفس الظروف

مزايَا هذه الطريقة:

1/ في حالة الفشل فالتبعات تقع على الكل مثله مثل المنافسين، و يعتبر متخذ القرار نفسه غير خاسر مقارنة مع منافسيه.

2/ طريقة سهلة لا تحتاج لمجهود يذكر.

3/ الاعتماد على محاكاة الآخرين يختصر الوقت و الجهد بأن كل العمل قام به الآخرون.

ومن مساوئها:

1/ احتمال النجاح ضئيل جدا لأن المؤثرات الداخلية ليست واحدة و ظروف متخذ القرار تختلف من شخص إلى أخرى...

2/ في حالة النجاح، هذا لا يثبت كفاءة متخذ القرار بل يثبت روح الإتكالية لديه.

عاشرا/ الاعتماد على الخط S'en remettre au hasard

بدل التحليل و الدراسة و فحص المعطيات، تعتمد هذه الطريقة على الحظ في حل المشاكل أو اتخاذ القرار الصائب أو المناسب.

حسب قانون "murphy" إذا قرر اثنان أحدهم اعتمد على التحليل و الحسابات الدقيقة و التشاور و التفكير، و اعتمد الثاني على ضربة حظ (pile ou face) فالثاني الذي يحصل على

أحسن النتائج (Christian Morel, 2005 Ibid, on line)

المزايَا:

1/ السرعة في اتخاذ و تنفيذ القرارات.

2/ تتجنب التردد في اتخاذ القرارات.

المساوئ:

1/ القرار المتخذ لا يمكن أبدا تبريره.

2/ الاعتماد على الحظ ليست عملية بناءة خصوصا عند القرارات الإستراتيجية.

3/ رغم سرعتها إلا أنها تحتاج لتخطيط و تفكير قبلي إذ يجب تحديد بعض البدائل قبل الاختيار بينها عن طريق الحظ.

الملك

الملك

الفصل الثالث تسيير الموارد البشرية

مقدمة

- 1/ مفهوم تسيير الموارد البشرية
 - 2/ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
 - 3/ من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية
 - 4/ المحيط السوسيو اقتصادي لتسيير الموارد البشرية
 - 5/ دور وأهداف تسيير الموارد البشرية
 - 6/ أهمية تسيير الموارد البشرية
 - 7/ وظائف إدارة الموارد البشرية
 - 8/ وسائل اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية
- أ- تسيير الحياة المهنية La gestion des Carrières
ب- نظام التقدير Système D'appréciation

تسيير الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لاهتمامها بالعنصر البشري و الذي يعتبر أتمن مورد لديها و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، كما يعتبر تسيير وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة و يمكن أن تكون عبء مالي عليها إن لم تحسن استثمارها كما هو الحال في أغلب الدول النامية في العالم. إن تسيير الموارد البشرية يعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار و التدريب و الحوافز و التقويم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

1/ مفهوم تسيير الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية و الحديثة و يرى أصحاب النظرة التقليدية (Charles- Henri,1990,Op.Cit. p.19) أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على النواحي المتعلقة بضبط أوقات الحضور و الإنصاف و إجازاتهم و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة (Charles- Henri,1990, Ibid, p.20) أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (التسويق، التمويل، الإنتاج.....) و ذلك لأهمية العنصر الإنساني و تأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة و أصبحت مسؤولة عن:

✓ جذب و استقطاب الأيدي العاملة المناسبة.

✓ المحافظة على العمال و العمل على بقائهم و استمرارهم داخل المنظمة

✓ صيانة القوى العاملة و تدريبها و تمهيتها

٧ تحفيز القوى العاملة

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب و المهتمين بها وذلك بهدف الوصول إلى هدف موحد و أكثر وضوحا لتسيير الموارد البشرية.

أورد "الخزامى" تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها "جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة" (الخزامى، ص.95) ، و أورد "العلاق" في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها "جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم". (العلاق، ص.132). كما أنه "فن اجتذاب العاملين واختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء" (الصاباب، ص.246). و ذكر "حنفي" بأنها "الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور" (حنفي، ص.87)

يعرف "French" إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة" (صلاح عبد الباقي، 2000 ص.19) . و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل لطاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية.

2/ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن الإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة،

فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ،ومن هذه الأسباب: (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص: 22-24، المرجع السابق)

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الذي ساعد على ظهور التجمعات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة و المستخدمين مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل هؤلاء في المنظمة.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العمال مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما استدعى إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل معهم.

-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات لتنظيم العلاقات، الشيء الذي أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل قانونية.

-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العمال وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بهذه المنظمات.، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية، وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: تطورت الصناعة بعد الثورة الصناعية و كانت قبل ذلك محصورة في نظام حرفي متخصص أو صناعات يدوية تمارس في المنازل بأدوات بسيطة. و بعد ظهور اختراعات صناعية كبيرة تطلب ذلك أيدي عاملة كثيرة لانجاز الأعمال و تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد هو المصنع، و كان من جراء ذلك:

- اعتبار الإدارة العامل سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- ظهور كثير من الأعمال المبرمجة التي لا تحتاج إلى مهارة كبيرة بسبب نظام التصنيع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: (صلاح الدين عبد الباقي، 2000 ص 25، المرجع السابق)

1- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- **الاختيار العلمي للعمال:** ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، بعد أن نتأكد من قدرات العمال ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

3- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتدريبهم:** حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الثالثة: ظهوراً لمنظمات العمالية:

ظهرت في بداية القرن العشرين المنظمات العمالية في الدول الأوروبية خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات

العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل، من عوامل ظهور النقابات.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار المجندين قبل تعيينهم مثل اختبار (ألفا وبيتا) كما طبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بفضل ألتون مايو، واقتنع الكثيرين بأهمية رضا العمال عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العمال ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً وصدق تعبير وذلك لإمامه بجميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل

والعامل على السواء وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعمال وأثرها على الإنتاج.

3/ من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية

" إن الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات هو قبل كل شيء الأفراد، تحمسهم في العمل و إبداعهم ، وما بقي يمكن شراؤه ، تعلمه، أو حتى نسخه ، هذه ملاحظة لمسير مؤسسة كاليفورنية يبين الأهمية المعطاة لتسيير رأس المال البشري في المؤسسة"

(Vermot-Gaud, 1986, p.37)

هذا الاتجاه الجديد ناتج عن التحول الكبير الذي عرفته الوظيفة الاجتماعية في المؤسسة و ذلك لأكثر من عشرينين إذ أن صلاحيات هذه الوظيفة كانت مقتصرة على إدارة ملفات الأفراد إلى غاية نهاية الستينات التي كانت تهتم خصوصا بعمليات التوظيف ،الأجور وكذا مختلف المهمات اليومية البسيطة كالاهتمام بالغياب أو العطل المختلفة.

في السبعينات شهدت تطور فعلي لتسيير الأفراد (La gestion du personnel) أصبحت تعتمد على أدوات تسيير أكثر تطورا مثل تحليل مناصب العمل ،اختبارات التوظيف ،منحنيات الأجور،مخطط التكوين،هذه الأدوات مع إدخال الإعلام الآلي سمحت للوظيفة الاجتماعية أن تبلور تطبيقاتها و تطور صورتها بمزيد من الفعالية والتناسق مع بقية الوظائف .

و بحلول الثمانينات تغير تسيير الأفراد و أصبح تسيير الموارد البشرية (La gestion des ressources humaines) وهذا تغيير جذري نحو ما يمثلته الفرد للمؤسسة ،فمن اعتبار العامل كتكلفة مالية نحاول دوما التقليل منها إلى أن أصبح العنصر البشري ذو أهمية يجب أن نستثمر فيه باستمرار ، إذ أن عملية استثمار العنصر البشري من مسؤولية الوظيفة الاجتماعية في المؤسسة .

وتمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد في المنظمة، و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة من دون هذه الموارد فالمنظمة من غير أفرادها ما هي إلا مجموعة من المباني و المعدات والآلات فقط. أنظر الجدول التالي:(من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية)

تسيير الأفراد	تسيير الموارد البشرية
---------------	-----------------------

1- ضرورة (أصبح الفرد ضرورة للعامل) 2- توفير التكاليف اللازمة للفرد لتأدية عمله 3- الاهتمام بالعامل على مدى الطويل. 4- أصبح الاهتمام بتوفير الوسائل و الظروف لتحقيق الإنتاج. 5- أصبح لعملية الاختيار دور أساسي. 6- الاهتمام بالتنوع. 7- مرن (تأقلم العامل مع الوظائف الأخرى) 8- الاستقلالية (أصبح العامل هو مسئول عن عمله) وله حق المبادرة. 9- مبادر (مشاركة العامل ضرورية).	1- عبء (اعتبار الفرد كعبء) 2- تقليص (يصبوا المسئول إلى التخفيض من تكاليف الأفراد) 3- الاهتمام بالعامل على المدى القصير. 4- الاهتمام بالنتائج فقط 5- عدم الاهتمام بالاختبار المناسب للعمال 6- الاهتمام بالكمية 7- عدم الاهتمام بتلاؤم العامل بالوظائف أخرى أو لا (غير مرن) 8- غير مستقل (العامل لم يكن بإمكانه العمل وحده بدون أوامر). 9- منفذ (العامل يكن سوى مطبق).
---	--

(Charles- Henri, 1990, p.60 ,Op. Cit.)

4/ المحيط السوسيو اقتصادي لتسيير الموارد البشرية:

تطور الوظيفة الاجتماعية في المؤسسة تخضع لضغوطات المحيط المتمثل في:

1- المنظومة القانونية: تغيير المنظومة القانونية من وقت إلى آخر فبعض القوانين تتجدد باستمرار الأمر الذي يؤثر على تسيير المؤسسة ككل و بالتالي تتغير معها كل أساليب التسيير وهذا ما يعني أن المؤسسة خاضعة ومتأثرة بالمنظومة القانونية و تحاول التلاؤم معها دوما.

2- المحيط الاقتصادي: إن النظام الاقتصادي للمؤسسة يدفع بها إلى التطور أو التأقلم مع المنهج الاقتصادي للدولة، فتتغير المؤسسة تأقلا مع النظام الجديد و هذا التغيير يؤثر على تغيير خطط المؤسسة حسب الإستراتيجية التي تحددها تسائرا مع النظام، فالاشتراكية إستراتيجيتها اجتماعية تهدف إلى تغطية السوق من الاحتياجات و التقليل من البطالة... إلخ، أما الرأسمالية فإستراتيجيتها تهتم بالربح كمؤسسة اقتصادية، كالتقليل من التكاليف و الزيادة في الإنتاج... إلخ. فتصبح النجاعة في التسيير أساسها.

فمثلا النظام الاقتصادي الجزائري مر بعدة مراحل أولها التسيير الاشتراكي فاستقلالية المؤسسات إلى غاية فتح السوق للخصوصية (أي النظام الرأسمالي) فمرورا بهذه الأنظمة اضطرت المؤسسة أن تواكب هذه التحولات الاقتصادية للتماشي معها، وذلك بتغيير

إستراتيجيتها وبالتالي تغيير مناهجها وحتى كيفية التعامل مع مواردها البشرية في ظل تغيير القوانين الاقتصادية وبالتالي القوانين الاجتماعية بالمؤسسة و هذا يؤثر على تسيير مواردها البشرية.

5/ دور وأهداف تسيير الموارد البشرية:

أ- دور تسيير الموارد البشرية:

يتمثل دور إدارة المورد البشرية داخل المؤسسة في:

-تمكين المنظمة من موارد بشرية كافية و مناسبة لتحقيق أهدافها الإنتاجية، تطوير وتحفيز هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق استقرارها و بالتالي استمرارية المنظمة.

-معالجة المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل وتحقيق التكامل بين الفرد والأنظمة.

-تسيير النظام البشري للمنظمة مع اعتبار هذا الأخير في تأثير وتداخل بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى.

ب- أهداف تسيير الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى اختيار العمال ذوي الكفاءات المناسبة لوظائف المنظمة، أي البحث عن كيفية جلبهم والإبقاء عليهم داخل المؤسسة وتحفيزهم ومحاولة كسب ولائهم وثقتهم وذلك بحل مشاكلهم المادية و المعنوية إضافة إلى تقوية التعاون بينهم وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:

أ- **أهداف المؤسسة:** تهدف المؤسسة إلى جلب الأفراد الأكفاء والاستفادة من خدماتهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على استقرارهم مع تنمية رغبة هؤلاء الأفراد في العمل وبذل المزيد من الجهد، إذن فهذه دائرة الموارد البشرية في بحثها هو تحقيق أهداف المنظمة في رفع مستوى الإنتاجية وبالتالي الزيادة في حجم النمو الاقتصادي الذي يعود على المجتمع بالرخاء، و تسعى إدارة الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الأهداف ومن بينها نذكر ما يلي:

ü تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.

ü تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة.

ü تعويض الموارد البشرية عن موجودهم ماديا و معنويا .

U تنمية الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء .
وبناء على ما تقدم فإن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف أولاً على الرؤية الواضحة للظروف والبيئية التي تعمل في إطارها و ثانياً على التحديد الواضح لدور تسيير الموارد البشرية داخل التنظيم، في تحقيق أهدافها من خلال تحسين و تطوير أداء الموارد البشرية فيها و بالتالي الأداء العام للمنظمة.

-**أهداف العمال:** يبحث العامل عن أحسن فرصة للعمل مع إمكانية التكوين والارتقاء ضمن ظروف عمل جيدة توحى بمستقبل مهني واعد، إضافة إلى المعاملة الحسنة وحرية الحركة والاستقلالية مع تجنب الاستخدام غير الإنساني الذي لا يتفق مع الكرامة الإنسانية.

-**أهداف المجتمع:** تحقيق مستويات رفيعة للمعيشة وذلك بإتاحة فرص عمل للأفراد القادرين عن العمل ومساعدتهم على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرهم إنتاجية مما يمكنهم من بذل أقصى جهد للحصول على المقابل وتوفير الإمكانيات المتقدمة والحديثة لتكن في متناولهم وتساعدهم على تحقيق العمل مع التأمين و الحماية والمحافظة على القوة العاملة وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد مع إعطائهم الحرية في إبداء الرأي والمناقشة أي توفير جو من العمل تسوده الحرية والحركة والتعبير ويخلو من الإكراه والإجبار مما يساعد على تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع.

6/ أهمية تسيير الموارد البشرية:

أهمية تسيير الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلا من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج، و من بين الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل:

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم و تمتيتم يمكن أن يحققوا أهداف المنظمة و يزيدوا من إنتاجيتها.
2. إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.
3. بيئة العمل لابد أن تهيئ و تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم و استغلالها.
4. برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

تعود الأهمية التي تعطى تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة للأسباب التالية:

- أكدت المدرسة الإنسانية على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي في عملية الإنتاج، عن طريق الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحفيز العمال وإشباع حاجياتهم لان نجاح أو فشل المنظمة مرهون برجالها.

- تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العمال جزء كبيراً من نفقاتها لذا فحسن تسيير الموارد البشرية قد يقلل من النفقات و في المقابل سوء التسيير قد يحول الموارد البشرية من وسيلة لنجاح المؤسسة إلى عبء ثقيل يجب التخلص منه عن طريق التسريح الفردي أو حتى الجماعي.

- إن مزاوله عمل إدارة الموارد البشرية أصبح يتطلب تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة ، كتخطيط القوى العاملة وتصنيف الوظائف ، ووضع سياسات الأجور وإجراء البحوث ، ويعزى ذلك للتوسع الكبير في هذه الوظيفة إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

الاستفادة من الموارد البشرية :

هناك إدراك متزايد من طرف المدراء بان الأفراد هم موارد إنسانية ،ليست كسائر الموارد الأخرى التي عند اهتلاكها تستبدل.

فالموارد البشرية لا تتهالك بل يتجاوزها الزمن إن لم نعتني بها عن طريق التكوين و التحفيز للاستفادة منها في تحسين الإنتاج مما يؤدي إلى تطوير المنظمة وازدهارها.

ومن هنا وجب تجنب معاملة هذه الموارد على أنها سلع أو مواد ينبغي استغلالها ثم التخلص منها ،لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية و إشباع حاجاتها و تحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات و التخطيط لإشباع حاجياتها.

7/ وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة و أنشطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم و هي:

1- التوظيف:

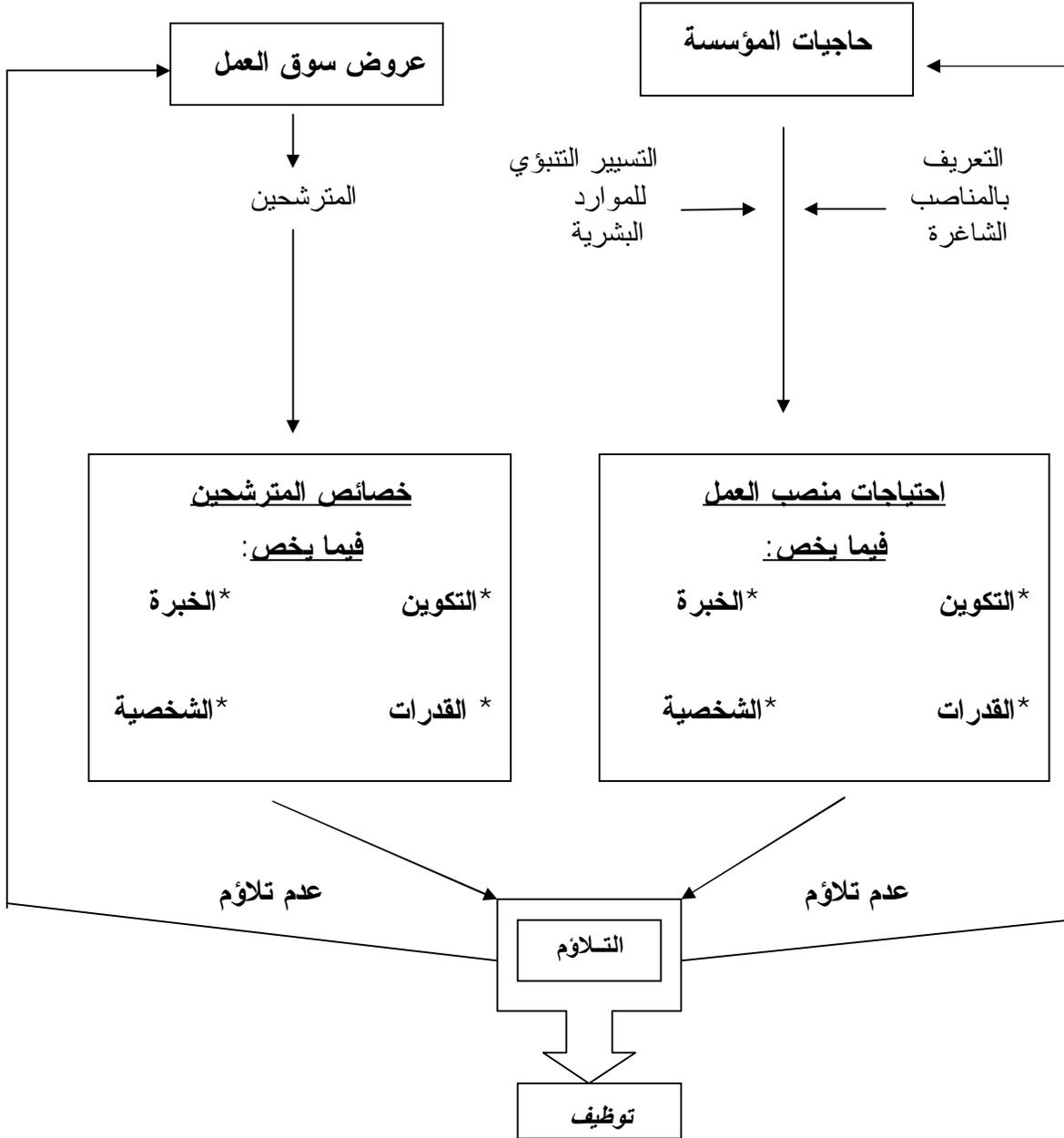
تحتاج المؤسسة إلى موارد بشرية يتم انتقاؤها و تطويرها و وضع برنامج لتحفيزها و المحافظة عليها، و لكي تكون اليد العاملة ذات نوعية و كمية كافية لتحقيق أهداف المؤسسة تتبع هذه الأخيرة طريقة تلاؤمها لتسيير الموارد البشرية، وهذا في ظل محيط اقتصادي و اجتماعي معين، و على العموم فكل مناهج تسيير الموارد البشرية تبدأ بتوفير اليد العاملة، أي التوظيف، بعد انتقائها حسب احتياجاتها و ملائمتها مع المناصب المتوفرة لديها و من هنا تبدأ عملية تسيير الموارد البشرية مثلما نوضحه فيما يلي:

أ- تعريف التوظيف:

تعد قوة النظام البشري للمنظمة شئً بديهي و ضروري وذلك من الوهلة الأولى حين نلاحظ أن هذا العامل الإنساني لا يمكن تجاوزه بسهولة مثلما هو الأمر بالنسبة لعوامل أخرى كالموارد المالية و المادية حيث أن الأفراد لا يدخلون و يخرجون بنفس الصفة و ذلك عكس الآلات و المعدات، إذ نلاحظ بالمقابل مرونة حقيقة للموارد البشرية التي سببها المعارف و القدرات التقنية و المواهب كلهم لهم قابلية التأقلم مع مهام متنوعة، أو هذا على الأقل بصفة عالية مقارنة مع الرأس المال التقني.

كما يعد نجاح أي مؤسسة راجع بنسبة كبيرة لصرامة و مرونة مواردها البشرية لهذا عليها أن تولى اهتمام كبير بالتوظيف فهو الخطوة الأولى لضمان التوافق بين أفرادها المساهمين في تحقيق أهدافها و المناصب المتوفرة لديها، حيث يجب أن يكون هناك توافق لأبعد حد ممكن بين ما يحتاجه المنصب من: معارف، قدرات، خبرة، شخصية وما يكتسبه المترشح من هاته المتطلبات، فالتوظيف يعني للمؤسسة:

- تحديد بدقة حاجيات المنصب بالارتكاز على متطلبات المنصب الشاغر من جهة و تحليل تطور هذه المناصب في إطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية من جهة ثانية.
- اختيار المترشحين الأكثر ملاءمة لهاته المناصب و ذلك من حيث القدرات، الخبرة، المعارف، سمات الشخصية وهذا ما يبينه الشكل التالي:



الشكل 8- التلاؤم بين احتياجات المؤسسة و عروض العمل
(Charles- Henri,1990, p.60, OP. Cit.)

ب- خطوات التوظيف:

طلب التوظيف:

يعبر طلب التوظيف عن حاجة ملموسة إما من طرف مسئول الموارد البشرية أو المسئول المباشر، و هذا الطلب مبني على حاجة المؤسسة في ظل التسيير التنبؤي للموارد البشرية. وكما يبين jean mari Peretti

فإن " التوظيف ناتج عن ترك لمنصب عمل،تحويل أو ترقية أو حاجة إضافية لموارد

بشرية على المدى القريب." (jean mari Peretti ,1987,p.82)

لذا فإن ما يجب القيام به هو التأكد من حاجة المؤسسة لهذا المنصب فعليا، فإن كان بالإمكان الاستغناء عنه فيلغي من مخططها التنظيمي ،أما إذا كان العكس (بل هو حاجة ماسة و أنية) فعليها اتخاذ حلول مؤقتة كالعامل المؤقت أو عقد عمل لفترة محددة إلى أن تقوم بعملية التوظيف.

فالعامل استثمار على مدى طويل لذا فمرحلة دراسة طلب التوظيف لا يمكن الاستغناء عنها، والتي تتم من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع المسئول المباشر.

اختيار قنوات التوظيف

اختيار قناة التوظيف مرحلة مهمة إذ أنها تسمح لنا بإعطاء الأولوية لقناة عن أخرى نستعملها لاحقا في عملية التوظيف و ذلك من القنوات التالية:

- المسئول المباشر

- مصلحة التوظيف

- مكتب خارجي للتوظيف

وهذا الاختيار ليس عشوائيا بل على أسس، مثال ذلك حجم المؤسسة أو نوع المنصب الشاغر فالمؤسسات الصغيرة ليست لها مصلحة خاصة بالتوظيف، مما إلى اللجوء لاختيار بدائل أخرى، ففي كثير من الحالات يقوم المدير بذلك و أحيانا أخرى تتولى المهمة مكاتب خارجية. ومهما كانت أسباب اختيار القناة فهناك معايير نعتمد عليها في اختيار القنوات المناسبة كما يوضح الجدول التالي:

القنوات الخارجية (مكاتب خاصة)		القنوات الداخلية	
الاتصال المباشر	الإعلانات	مصلحة التوظيف	المسئول المباشر

قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	خصوصية المنصب
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	تكلفة التوظيف
-الإطارات المسيرة	-مهندس- إطار	-مهندس-إطار	تقني	مركز المنصب في السلم التدرجي
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	صعوبة التوظيف

معايير اختيار قنوات التوظيف (Charles Henri, 1990, p64, op. Cite)

استقطاب الأفراد:

1- مفهوم الاستقطاب:

الاستقطاب هو عملية جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق:

الإعلان الموسع كمدخل لاعلام الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة أو المنظمة وبذلك يكون للمنظمة امكانيات أوسع لانتقاء أفضل العناصر المترشحة ، وبصفة عامة تبدأ مرحلة الاستقطاب بالبحث عن مصادر استقطاب القوى العاملة التي يمكن تصنيفها إلى نوعين:

المصادر الداخلية:

الترقية والتحويل: تحويل الفرد من منصب عمل إلى آخر في نفس المستوى تقريبا من حيث المركز والأجر.

الإعلان: إعلان المؤسسة في لوحات عن الوظائف الشاغرة و شروط الالتحاق بها ويسمح للموظفين الذين يشعرون بأن لديهم مؤهلات لشغل هذه الوظيفة، أن يتقدموا لها بطلبات. **مخزون المهارات:** يستخدم الأسلوب عندما يكون للمؤسسة إمام كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين بها ، حيث يتم تحديد الاحتياجات لكل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات وز يتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالتحويل أو الترقية .

مزايا المصادر الداخلية :

من مزايا المصادر الداخلية للتوظيف ما يلي:

- إعطاء فرص ترقية للعاملين بالمنظمة.

- يعتبر حافظا للعاملين يدفعهم لزيادة جهدهم في العمل و يزيد من ولائهم للمنظمة.
- يقلل من معدل دوران العمال (خارجي).
- يجعل عملية الاختيار أكثر دقة و ذلك من خلال الرؤساء المباشرين ومن خلال تقارير تقييم الأداء التي تمكن من الحكم على مدى تناسب العامل لشغل الوظائف الشاغرة .
- تكلفة إجراءات الاختيار تكون اقل حيث يكون الاختيار من الداخل من بين عدد محدود من المترشحين لشغل الوظيفة الشاغرة .
- الأفراد من الداخل يعرفون مسبقا سياسات المنظمة ولديهم إلمام بظروف العمل بالمنظمة

عيوب المصادر الداخلية :

- من عيوب المصادر الداخلية للتوظيف ما يلي:
- تمنع دخول أفراد جدد ذوي أفكار إبتكارية أو تطويرية حيث يمكن تطوير المنظمة وخلق حيوية جديدة بها

المصادر الخارجية:

هو استقطاب الأفراد من خارج المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة،و له وسائل عدة منها:

الإعلان:

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استعمالا لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة ،وتتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان (الصحف، المجلات، التلفاز، الراديو، الإشهار..... إلخ) ولا بد من نشر المعلومات الخاصة بالشركة و نوعية الوظائف و مواصفات الوظيفة و الاعلان التالي مثال على ذلك:

MODÈLE D'OFFRE D'EMPLOI

Logo et nom de l'entreprise

POSTE D'ANALYSTE EN TI

Jeune entreprise innovatrice établie depuis 1999, (*Nom de l'entreprise*) conçoit des programmes informatiques destinés à la réalisation d'animations cinématographiques. Chef de file dans son domaine tant sur les plans national qu'international, l'entreprise est en pleine expansion.

Nous sommes présentement à la recherche d'un analyste en TI qui aura pour fonctions principales la construction, la modification et l'application des normes de programmes informatiques.

Qualifications requises

- Baccalauréat en informatique
- et
- Cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce poste
- Bilinguisme (atout)

Les candidats intéressés devront faire parvenir leur curriculum vitæ au service du personnel avant le 10 mars :

- par courriel, à courriel@nom.ca
- par télécopieur, au (000) 000-0000
- par la poste, à l'adresse suivante :

Nom de l'entreprise

Service du personnel

Adresse

مكاتب العمل :

توجد مكاتب للتوظيف سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل أسماء طالبي العمل (عمالة عادية أو ماهرة)

للمهن (الفنية، الإدارية..... إلخ .) ويمكن للمنظمة الرجوع إلى هذه المكاتب للاستدلال منها على الأفراد الذين تتوفر فيهم صفات شاغل الوظيفة .

التقدم المباشر للمؤسسة :

تستطيع المؤسسة الحصول على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث يتم فيها الاحتفاظ و تصنيف هذه الطلبات والاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم.

المدارس و الجامعات :

أصبحت الوظائف والأعمال في الوقت الحالي أكثر تعقيدا والتي أدت بدورها إلى زيادة الطلب على خريجي المدارس و الجامعات ،كل هذا أدى إلى حرص الكثير من المنظمات على بناء و تكوين علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجاتها سنويا.

مزايا المصادر الخارجية :

- يعطي مجال أكثر للقائمين على التوظيف لاختيار عدد اكبر من المترشحين وبالتالي زيادة عدد احتمالات اختيار افضل الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة .
- يسمح بدخول أفراد جدد ذوي أفكار جديدة بما يعمل على تطوير المنظمة .
- تقييم المصادر المختلفة للموارد البشرية للتعرف على أهميتها النسبية ومدى حاجتها في توفير الإعداد المطلوبة لشغل الوظائف والتي تكون لها آثار إيجابية في المستقبل.

عيوب المصادر الخارجية :

- عملية الاستقطاب و الاختيار تكون مكلفة و صعبة لان عدد المتقدمين من المحتمل أن يكون كبيرا .
- حاجة الفرد لفترة زمنية لمعرفة ظروف العمل و العلاقات والتكيف معها.

الخطوات الأساسية لعملية التوظيف :

تعريف المقابلات:

هي محادثة بين شخصين أو أكثر لتبادل الآراء والمعلومات بشأن موضوع أو مواصفات معينة وهي تستخدم لأغراض لا حصر لها و أهمها : التوجيه المهني ،تحليل الأعمال و تقييمها ،اختيار الأفراد الصالحين لعمل معين ،تدريب العمال و شرح طرق عملهم ،الترقية ،النقل ،التأديب ،الفصل ،إعطاء البيانات والقرارات بشأن نظام المؤسسة و ما إلى ذلك .
الواقع أن نتيجة المقابلة تختلف اختلافا كبيرا باختلاف شخصية المقابل ، كما أنها تتوفر على عوامل نسبية عديدة لا يمكن التحكم فيها وإخضاعها قوانين عملية ثابتة و ما يهمننا في هذا البحث هو دراسة المقابلة كوسيلة من وسائل الأفراد و منها :

دراسة الطلبات :

الغرض منها التأكد من شروط أساسية لقبول المتقدم للعمل فقد يكون من الشروط الأساسية أن يكون المتقدم من جنسية معينة وفي حدود سن معينة أو يقطن منطقة جغرافية معينة ،و قد يكون العمل حصرا على الرجال دون النساء وعلى ذلك يكون الغرض من المقابلة استبعاد الذين لا توافر فيهم بعض الشروط الأساسية و كمثل على ذلك أنظر النموذج التالي لدراسة طلبات التوظيف:

مقابلة التوظيف :

تعريف المقابلات:

هي محادثة بين شخصين أو أكثر لتبادل الآراء والمعلومات بشأن موضوع أو مواصفات معينة وهي تستخدم لأغراض لا حصر لها و أهمها : التوجيه المهني ،تحليل الأعمال و تقييمها ،اختيار الأفراد الصالحين لعمل معين ،تدريب العمال و شرح طرق عملهم ،الترقية ،النقل ،التأديب ،الفصل ،إعطاء البيانات والقرارات بشأن نظام المؤسسة و ما إلى ذلك .

الواقع أن نتيجة المقابلة تختلف اختلافا كبيرا باختلاف شخصية المقابل ، كما أنها تتوفر على عوامل نسبية عديدة لا يمكن التحكم فيها وإخضاعها قوانين عملية ثابتة و ما يهمننا في هذا البحث هو دراسة المقابلة كوسيلة من وسائل التوظيف و النموذج التالي يوضح ما يجب أن تتضمنه من المواضيع التي يجب تناولها و الأسئلة التي يجب تجنبها:

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ENTREVUE DE SÉLECTION

Questions pour révéler l'intégrité/l'honnêteté/la loyauté

- Parlez-moi d'une occasion où votre intégrité a été mise à l'épreuve. Comment vous en êtes-vous sorti?
- Avez-vous déjà dû vous excuser d'avoir mal agi?
- Si vous voyez un collègue agir de façon malhonnête, le diriez-vous à votre patron? Que feriez-vous?

Questions pour révéler la personnalité/le tempérament/la convivialité

- Comment décririez-vous votre personnalité?
- Si je téléphone aux gens qui vous recommandent, que me diront-ils sur vous?
- Vous considérez-vous comme quelqu'un qui peut prendre des risques? Parlez-moi d'une situation où vous l'avez fait.
- Dans quel genre d'environnement aimez-vous travailler?
- Avec quels types de personnes préférez-vous ne pas travailler?
- Quelles sortes de responsabilités désirez-vous éviter dans votre prochain emploi?
- Donnez-moi deux ou trois exemples de tâches que vous n'aimez pas particulièrement accomplir. Comment réussissez-vous à rester motivé pour les accomplir quand même?
- Quels types de personnes vous sont désagréables?
- Parlez-moi d'une situation irritante que vous avez vécue au travail.
- En tant que membre d'une équipe, comment vous comportez-vous?
- Parlez-moi des organisations avec lesquelles vous avez déjà cherché à collaborer. Comment vous y êtes-vous pris?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait et pour quelles raisons?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a apporté le plus de frustrations et pourquoi?
- Parlez-moi du meilleur patron que vous n'ayez jamais eu? Décrivez-moi maintenant le pire d'entre eux. Pour quelles raisons était-il si difficile de travailler avec cette personne?
- Que croyez-vous devoir faire pour votre employeur?
- Qu'est-ce que votre employeur doit faire pour vous?

Questions pour révéler les erreurs passées

- Parlez-moi d'un objectif que vous n'avez pas atteint dans votre dernier emploi et expliquez-moi pourquoi.
- Quand avez-vous été critiqué pour la dernière fois? Comment avez-vous réagi?
- Qu'avez-vous appris de vos erreurs?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez tout gâché. Quel moyen avez-vous utilisé pour vous en sortir?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez dû soudainement changer de cap.
- Si vous pouviez changer un seul des choix de gestion que vous avez faits lors des deux dernières années, quel serait-il?



Questions pour révéler la créativité/l'esprit créatif/l'aptitude à trouver des solutions

- Quelle est la dernière fois où vous avez enfreint les règles (ou trouvé une solution inédite)? Comment cela s'est-il passé?
- Qu'avez-vous fait de novateur?
- Quelle est l'idée la plus folle que vous ayez eue dans le passé? L'avez-vous réalisée?
- Parlez-moi de ce qui est arrivé quand quelqu'un vous a parlé d'une idée nouvelle, particulièrement bizarre ou inhabituelle. Qu'avez-vous fait?
- Si vous pouviez faire quelque chose pour changer le monde, qu'est-ce que ce serait?
- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez eu des problèmes de gestion. Comment avez-vous réglé ce problème épineux?
- Quelle est la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre? Comment en êtes-vous arrivé à cette décision?
- Décrivez-moi des situations où vous avez dû travailler sous pression et respecter des échéances.
- Avez-vous déjà vécu une situation où vous deviez respecter deux échéances différentes à la demande de deux personnes et où vous ne pouviez respecter les deux? Qu'avez-vous fait?
- Quelle technique de résolution de problèmes professionnels fonctionne le mieux dans votre cas? Donnez-moi l'exemple d'une de vos solutions à un problème délicat.

Autres questions pertinentes

- Comment le meilleur de vos patrons vous incitait-il à vous dépasser? Quelle était sa méthode?
 - De quelle réalisation professionnelle êtes-vous le plus fier?
 - Quelle est la chose la plus intéressante que vous ayez faite ces trois dernières années?
 - À quoi mesurez-vous votre propre réussite?
 - Quels sont vos objectifs professionnels à court et long termes?
 - Pourquoi devrions-nous vous engager?
 - Quelles responsabilités seriez-vous prêt à prendre, et quels résultats obtiendriez-vous si on vous confiait ce poste?
 - Quels sont, selon vous, les éléments indispensables à la réussite dans une organisation comme la nôtre?
 - Que vous attendez-vous à trouver dans notre organisation?
 - Y a-t-il autre chose que vous voudriez me dire à votre sujet et dont nous n'avons pas encore discuté?
 - Désirez-vous me poser des questions?
- 



<p>4. COMPÉTENCES ET ATTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none">• Êtes-vous capable d'utiliser le système...?• Quel genre de travail avez-vous eu à faire en lien avec la programmation informatique?• De quelle façon planifiez-vous le travail à faire?• Décrivez-nous une situation où vous avez eu à travailler sous pression et à respecter des échéances? Quels moyens avez-vous pris pour vous en sortir?• Décrivez-nous une situation où vous avez dû collaborer avec des collègues?• Comment décrivez-vous les rapports que vous entretenez avec vos collègues, vos supérieurs et vos subordonnés? <p>5. CARACTÉRISTIQUES DE PERSONNALITÉ</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment procédez-vous pour ne rien oublier?• Comment gérez-vous les consignes que l'on vous donnait?• Décrivez-moi la relation que vous souhaitez avoir avec votre supérieur et vos collègues?• Avez-vous déjà dû résoudre un conflit avec un collègue ou avec un client? Comment avez-vous procédé?• Qu'est-ce qu'une journée chargée pour vous?• Comment faites-vous pour faire patienter quelqu'un?• Quelle a été votre plus grande réalisation? Pourquoi la considérez-vous comme telle?• Si on demandait à un(e) ami(e) de vous décrire, quels qualificatifs emploierait-il(elle)? <p>6. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU POSTE</p> <ul style="list-style-type: none">• Revoir la description du poste et ses exigences avec le candidat <p>Préciser ces éléments :</p> <ul style="list-style-type: none">• Horaires• Heures supplémentaires• Salaire• Avantages sociaux• Travail en équipe <p>Vérifier les attentes du candidat par rapport à ces éléments et son intérêt pour le poste.</p> <p>7. CONCLUSION</p> <p>Autres points que la personne souhaite aborder Synthèse Précisions sur les prochaines étapes du processus de sélection.</p>	<p>POINTS À OBSERVER</p> <ul style="list-style-type: none">• Connaissances techniques• Capacité à s'organiser• Capacité à garder son calme• Capacité à travailler en équipe <p>POINTS À OBSERVER</p> <ul style="list-style-type: none">• Bonne mémoire• Respect des procédures• Travail d'équipe• Capacité à gérer les conflits• Capacité à gérer son temps de travail• Capacité de réalisation• Qualités personnelles
---	---

(Dumais Jean-François,(2006),Ibid, on line)

QUESTIONS À ÉVITER

On ne peut pas tout demander aux candidats. Bien que non exhaustive, la liste qui suit contient plusieurs questions à éviter. Il faut écarter toutes questions pouvant se révéler discriminatoires afin de ne pas contrevenir à la Charte canadienne des droits et libertés.

Race/origine

Ne pas demander:

- Pouvez-vous fournir une photo de vous-même?
- Quel est votre lieu de naissance?
- À quel endroit avez-vous déjà demeuré?

Demander plutôt :

- Pouvez-vous travailler au Canada?
- Possédez-vous les permis de travail nécessaires pour travailler au Canada?

Âge

Peu de questions sont acceptables à cet égard. Si la loi prévoit un âge minimum dans l'établissement de travail, alors la question sur l'âge est permise.

Ne pas demander:

- Quelle est votre date de naissance?
- Pouvez-vous fournir un certificat de naissance?
- Quel est votre numéro d'assurance maladie?
- Quel est votre numéro de permis de conduire?

Grossesse

Ne pas demander:

- Avez-vous l'intention d'avoir des enfants?
- Êtes-vous enceinte présentement?

Demander plutôt :

- Êtes-vous disponible pour travailler durant la période ... (lorsque immédiatement requis pour l'emploi)?

État civil

Ne pas demander:

- Quel était votre nom de famille à la naissance?
- Êtes-vous marié(e)?
- Êtes-vous divorcé(e)?
- Êtes-vous célibataire?
- Avez-vous des personnes à votre charge?
- Avez-vous un lien de parenté avec une personne déjà à l'emploi ici?

Demander plutôt :

- Seriez-vous disposé(e) à voyager dans le cadre de vos fonctions?
- Accepteriez-vous d'être transféré(e) dans une autre localité?

QUESTIONS À ÉVITER (SUITE)

Religion

Ne pas demander:

- Quelle religion pratiquez-vous? (sauf si le caractère religieux de l'employeur le justifie)

Demander plutôt :

- Accepteriez-vous de faire du temps supplémentaire?
- Êtes-vous disponible pour travailler le soir ou la fin de semaine?

Langue

Ne pas demander:

- Quelle est votre langue maternelle?

Vérifier plutôt la connaissance de la langue (ou des langues) requise(s) pour l'emploi.

Handicap

Ne pas demander:

- Êtes-vous prestataire de la Commission de la santé et de la sécurité du travail?
- Avez-vous déjà subi des traitements médicaux? Avez-vous été hospitalisé plusieurs fois?

Demander plutôt :

Des questions relatives à l'accomplissement physique d'un travail.

Passe-temps

Ne pas demander:

- Quelles sont vos activités en dehors du travail?
- Qui sont vos amis?

Demander plutôt :

- Pratiquez-vous des activités paraprofessionnelles liées à l'emploi postulé?

Antécédents judiciaires

- Avez-vous un ou des antécédents judiciaires pour lesquels vous n'avez pas obtenu de réhabilitation?*

** Cette question est particulièrement délicate. Elle peut être demandée lorsque la fonction exige objectivement l'absence d'antécédents spécifiques. Mais elle ne peut être demandée que pour les antécédents spécifiques à l'emploi.*

أنواع المقابلات :

1- المقابلات الفردية :

تكون بين مسئول الموارد البشرية و المترشح أو المسئول المباشر و المترشح، الغرض منها معرفة الأفراد الذين يعتقد أنهم مناسبين للعمل في المنظمة ، ويعتبر البعض أن المقابلة الشخصية وسيلة لإعطاء فكرة حسنة للمتقدمين عن ظروف و أحوال العمل و العلاقات داخل المنظمة شريطة الإلمام بالوظائف و متطلباتها و أن تتوفر المقدرة لديهم للحصول على ثقة المتقدم .

وقد يقوم بالمقابلة الشخصية بعض الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة و يكون الهدف من ذلك:

- الحكم الجماعي على المتقدم .
- اختيار و إعادة اختبار المتقدم في النواحي التي تبدو ذات أهمية.
- تعريف المتقدم بالأعضاء البارزين في المنظمة و قد تتبع سياسة أخرى و قد تتبع سياسة أخرى وذلك بان تتم عدة مقابلات متتالية مع عدة أفراد على إنفراد ثم يجتمع المقابلون لتقييم الشخص المتقدم و مقارنة ما توصلوا إليه في حكمهم عليه .

ب- المقابلات الجماعية:

يزيد فيها عدد المتقابلين عن الفرد و عادة ما يكون اختيار المترشح لوظائف الإدارة العليا أو وظائف الإشراف بعد المناقشة حيث تترك لهم الحرية فيها لاختيار الموضوع.

ج- المقابلة المخططة:

___ يمكن إرجاء جزء كبير من فشل المقابلات كأداة مساعدة للاختيار إلى عدم وجود تخطيط مسبق يسترشد به القائمون بالمقابلات، كما أن الأسئلة التي توجه ليس مجرد أسئلة تقليدية(أين عملت سابقا و أين كنت تعمل؟) لهذا فإن التخطيط السليم للمقابلات مع التخطيط الجيد للتدريب الكافي القائمين بها يساعد على تجنب الكثير من الأخطاء.

د- المقابلة غير المخططة:

هي مقابلة لا تجري على أساس منظم ولا ينتقد المقابل بمعلومات سابقة بل تترك له حرية جمع البيانات و الحقائق بالحكم على درجة صلاحية الفرد لشغل الوظيفة و عادة ما تكون الأسئلة الشكل التالي: (اخبرني عن أعمالك السابقة و خبرتك و درجة مهارتك؟، و ما هي أمالك في حياة؟)

ه-المقابلة عن طريق اللجنة:

ـ في هذه الحالة يطلب من الشخص المتقدم أن يقابل اثنين أو أكثر من المسؤولين للمشروع في مقابلات قصيرة و منفصل على كل منهم و يترتب عن هذا الإجراء تخفيض التحيز و التسرع في الحكم لكن زيادة عدد القائمين بالمقابلة لا يقضي نهائيا على الأخطاء و العيوب التي تنطوي عليها المقابلات.

الإختيارات:

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة الشروط الأساسية يمكن بعد ذلك الاستعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تهدف إلى تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة، و لا تتوقف أهمية هذه الأخيرة على وصف القدرات و الإمكانيات و المهارات الشخصية لشغل الوظيفة و إنما التنبؤ بقدراته و إمكانيته لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى ومنها اختبارات الذكاء، اختبارات المعرفة المهارة و اختبارات الأداء و القدرات و اختبارات شخصية

التعيين:

بعد أن يمر المترشح بخطوات السابقة بنجاح الاختبارات، فإنه يكون مؤهلا للحصول على المنصب الذي كان معروضا، فيتم تعيينه لشغل هذا المنصب بعدما يكون قد سبق موافقة مدير الإدارة و المشرف على قسم الذي يتبعه هذا المنصب على تعيين الفرد عند اشتراكهما بعملية الاختيار خاصة المقابلات و من ناحية أخرى فإن تحقيق هدف و ضع الفرد المناسب في المكان المناسب لا يعتبر منهيا بتعيين الفرد في مكان معين و إنما يتم المضي بالفرد للخطوات أخرى من الإعداد و التدريب و التنمية و إحاطته بكل ظروف العمل الجيدة لإنجاح عملية الإدماج وتمر هذه العملية بعدة مراحل : إعداد مرحلة الإدماج،مرحلة تكوين تخص منصب العمل،وأخيرا تقييم مرحلة التجريب فان كانت مرحلة التجريب مرضية ثبت المترشح في المنصب،وفي حالة عدم تقديمه لنتائج مرضية مددت مرحلة التجريب لمدة إضافية أو سرح، وهذا ما توضحه الثلاثة نماذج الآتية:

Outil n° 12

Modèle de lettre de promesse d'embauche

Logo et nom de l'entreprise

Lieu, date

Madame, Monsieur,
Coordonnées postales complètes

Objet : Poste de _____

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous annoncer que vous avez été retenu(e) pour occuper le poste de (*spécifiez le poste*) dans notre entreprise.

Sous l'autorité du directeur général (ou de la directrice générale) vous aurez les responsabilités suivantes :

-
-
-

La date de votre entrée en fonction a été fixée au _____. Vous serez en période de probation jusqu'au _____.

Votre salaire annuel sera de _____ \$. Ce montant pourra être révisé à la fin de la première année de service. De plus, vous bénéficierez d'avantages sociaux concurrentiels. Vous deviendrez admissible aux régimes d'assurances collective le _____.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes et vous souhaitons beaucoup de succès dans l'exécution de vos nouvelles fonctions.

Le directeur général, la directrice générale,

(signature)

(Dumais Jean-François,(2006),Ibid, on line)

Outil n° 14

Modèle de programme d'intégration

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé :	Secteur :
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Nom du parrain :	

	Parrain	Date planifiée
Connaissances générales		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
Connaissances spécifiques au poste		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
Connaissances spécifiques à l'organisation		
•		
•		
•		
•		
•		
•		

(Dumais Jean-François,(2006),Ibid, on line)

Outil n° 15

Grille d'entraînement à la tâche

Identification de l'employé(e)		
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :	
Titre de l'employé(e) :	Secteur :	
Supérieur immédiat :	Période couverte :	
Nom du parrain:		

	Étapes	Explication	Démonstration	Mise en pratique	Transfert des apprentissages	Habilité acquise	Habilité à travailler	Commentaires
Tâches/Rôles et responsabilités								
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

(Dumais Jean-François,(2006),Ibid, on line)

Outil n° 16

Formulaire d'évaluation de la période de probation

Identification de l'employé(e)					
Nom et prénom de l'employé(e) :			Date d'entrée en fonction :		
Titre de l'employé(e) :			Secteur :		
Supérieur immédiat :			Période couverte :		
Fiche remplie par :					
Forces de l'employé			Aspects à améliorer		
Atteinte des objectifs de l'intégration					
Critères sommaires d'évaluation					
	1	2	3	4	Commentaires
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
Notes complémentaires					

Légende (cochez la colonne appropriée)

Colonne 1 = pas satisfaisant

Colonne 2 = à améliorer

Colonne 3 = satisfaisant

Colonne 4 = très satisfaisant

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

(Dumais Jean-François,(2006),Ibid, on line)

التكوين:

التكوين و التعلم:

التكوين المهني يهتم بتعليم المهارات من أجل أهداف معينة و محددة كإيجاد مهنة أو نشاط معين، أما التعلم فهو اكتساب الفرد المعرفة و المهارة العقلانية له، للإزالة ما يعانيه من أمية في المجالات المختلفة سواء كانت هذه الأمية في مجال القراءة و الكتابة و العلوم البسيطة أو سواء كانت في المجال الثقافة أو الفكر العمل و الإنتاج، إلى أن أصبحت الأمية تقاس اليوم في بعض البلدان بقدرة التحكم في تقنيات الإعلام الآلي.

الفرد منذ بداية وعيه في حاجة إلى تعليم وتدريب حتى يصبح عضو منتج في مجتمعه و يساهم في بناءه و تقدمه، و أعظم مثال على ذلك يتضح في أهداف التعليم الابتدائي و الذي يمد كل فرد في حصيلة عامة من الألفاظ و المفاهيم و القدرات العديدة.

لماذا القيام بعملية التكوين ؟

لا توجد عند أي المسير مشاكل تكوين، بل لديه مشاكل يمكن للتكوين مساعدته على حلها، والهدف ليس تخصيص أيام للتكوين و الإنفاق عليها بل المساهمة في تطوير المؤسسة و مواردها البشرية هذه المشاكل يمكن حصرها في نقطتين:
الأول: تتمثل في المحافظة على الموجود وتطويره من خلال و ضع مخططات التكوين عند تحديد النقائص العمال ولحاجتهم للتكوين و الذي يكون على شكل:

U البرامج الخاصة كأن تبرمج ساعات خاصة لتعليم الإعلام الآلي للإطارات.

U الرسكلة أو إعادة التأهيل كأن نقوم بإعادة التأهيل أحد الأجزاء لشغل منصب عمل آخر.

U تكوين معمق يكون في نفس الاختصاص لكسب كفاءة أكبر و قدرة أكثر على التحكم بمنصب العمل.

U و يبق التكوين العادي الذي يخص كل الفئات و كل أنواع التكوين والذي يحتاج إلى انتداب العمال لمتابعة تكوين طويل المدى.

ثانيا: تسهيل عملية التغيير سواء كان تغيير المنصب كلياً أو جزء فيه الشيء الذين يرغب الفرد على التخلي أو التعلم السلوك معين لدى فالتكوين يساعد على حل هذا النوع من المشاكل قبل البدء بالعمل

أهداف التكوين

التكوين ليس هدفا في حد ذاته بل الهدف يتمثل في تطوير القدرات، أما التكوين فهو وسيلة من الوسائل التي من خلالها نحافظ على التحسن المتواصل للمؤسسة انطلاقا من كفاءات الأفراد و الجماعات، و المسؤولية مهمة يتحملها المسيرين في كل المستويات ومن بين أهداف التكوين:

- زيادة الإنتاج أو زيادة الخدمات.
- تقليل النفقات و الأخطاء المهنية وتجنب حوادث العمل الناتجة عن عدم التلاؤم
- رفع مستوى التعامل و التنسيق في الأعمال بين العمال.
- تقليل من حدة التذمر بين العاملين عن طريق تزويدهم بالمهارات و المعارف التي تساعدهم على إتقان عملهم.
- تطوير المهارات التعليمية و القيادية لدى الرؤساء وتحسينها.
- الاستفادة المثلى من القوى البشرية العاملة، ومن المعدات و الأدوات الموجودة في المؤسسة
- تطوير نوع الإشراف .
- تحسين اتجاهات العاملين كزيادة الدافع و رفع مستوى الإنتاجية.
- تتمية المهارات الفردية لأداء الفرد.
- زيادة تقدير الفرد لعمله و الاهتمام به.
- تكييف العمال مع التغيرات التكنولوجية التي تطرأ على ميدان معين بتكوين أو إعادة تدريبهم.
- اكتساب العمال مهارات عالية أمام تعقد الآلات و الأجهزة الحديثة.

فوائد التكوين:

- للتكوين فوائد عديدة تعود على العمال منها ما يلي:
- إن ارتفاع مستوى كفاءة العامل يؤدي بطريقة مباشرة إلى رفع أجره و إفساح مجال الترقية أمامه
- إن شعور العامل بالرضا عن عمله يؤدي به إلى الشعور بالنجاح و ذلك من خلال انتقائه لعمله و يزيد من ثقته بنفسه

ولعل أهم ما تجدر الإشارة إليه هنا هو انه يقي العمال من التورط في حوادث العمل التي يتعرضون لها من جهة و من جهة أخرى يقي الآلات و الأدوات من التلف الناجم عن عدم التكوين.

- يؤجل التعب و الملل.

- قد يكشف التكوين عن المهارات الكامنة و التي يمكن تستغل في نواحي أخرى.

العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و التكوين:(أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية)

إن العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و التكوين هي مركز الحوار القائم حاليا حول التكوين إذ ينظر إلى التكوين على أنها ورقة إستراتيجية مهمة للمؤسسة.

و في هذه النظرة يتمثل دور التكوين في المشاركة في تطبيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة بجعل التلاؤم ممكن بين القدرات و المعارف والخبرات التي تملكها المؤسسة مع الحاجات المعبر عليها من خلال سياسة المؤسسة على مدى زمني محدد.

فمن خلال الخطوط العريضة للإستراتيجية، يتبين لنا الكفاءات و المؤهلات التي تحتاج إليها المؤسسة على مدى محدد.

- إذا يتدخل التكوين كوسيلة لتقويم موردها البشري، بدلا من جلب عمال جدد، و هذا

التقويم للموارد الداخلية يكون في إطار التكوين الهادف للتلاؤم مع المنصب

(ADAPTATION) وإعادة التحويل من منصب إلى آخر (RECONVERSION) تحقيقه

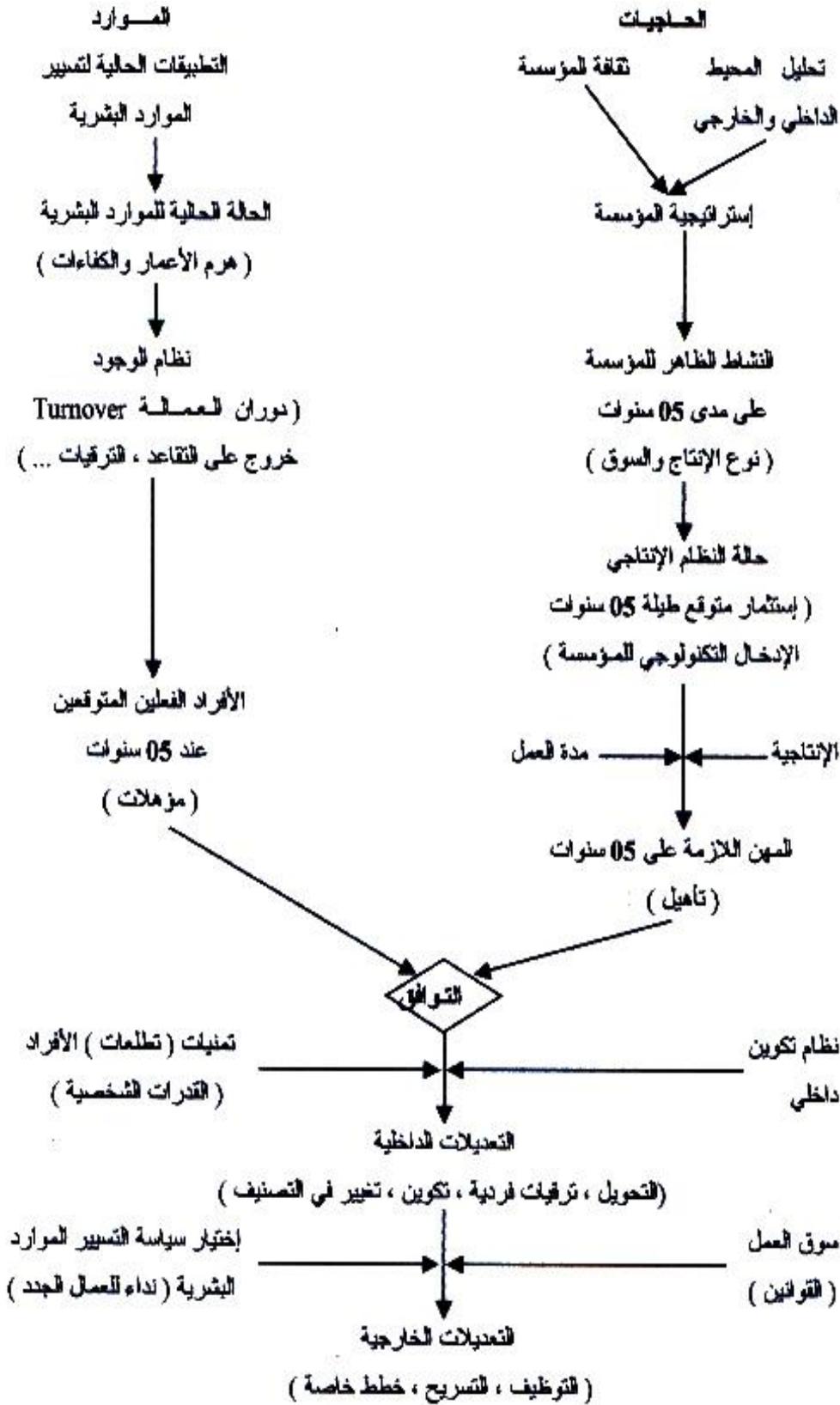
على مستويين داخلي و خارجي .

- التقويم للموارد الخارجية يطبق في إطار التكوين عند التوظيف بهدف الإدماج.

بهدف تقويم الموارد البشرية لملاءمتها مع الحاجيات المحددة لمؤسسة تدفع هذا الأخير إلى

تحديد أهداف عامة للتكوين التي ستجابه تمنيات الأفراد من خلال برنامجهم الشخصي للتكوين

و الشكل الآتي يبين لنا إمكانية التلاؤم بين حاجيات الموارد البشرية و حاجة المنظمة:



الشكل 9 - إمكانية التلاؤم بين حاجيات الموارد البشرية و حاجة المنظمة
 (Charles- Henri, 1990, p.69, OP. Cit.)

العلاقة بين المنتظرات الفردية و التكوين (التعريف و التحليل بالحاجات و التمنيات الفردية):

إذا كانت المؤسسة تبحث عن تحقيق تكوين نافع و مهم يخدم تطورها المستقبلي، فمن الضروري الاهتمام بالمعاونين لتحقيق مشاريعهم الشخصية فيما يخص التكوين و الترقية و المستقبل المهني، من المهم أن تتمكن المؤسسة من معرفة ما ينتظره أفرادها من التكوين، ثم تحليل هذه الحاجات و وضعها على شكل أهداف فردية من اجل تحقيقها و ذلك في إطار سياسة التكوين المستمدة من إستراتيجية المؤسسة و أهدافها.

تحليل الحاجات (الترتيب حسب الأولوية و تثبيت الأهداف ذات الأولوية):

تحليل الحاجيات المعبر عنها هي مرحلة مهمة باعتبارها آخر مرحلة قبل البدء في تنفيذ مخطط التكوين هذا التحليل يركز على حاجيات محددة في فصول كبيرة، و تتضمن كذلك حصر وإحصاء المشاكل المعبر عنها في إطار الأهداف العامة المتحصل عليها من التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

إن استعمال تقنيات التحليل كتحليل لمواضيع أو لمضمون المقابلات و التحاليل الإحصائية المتطورة التي تسمح باستخراج مواضيع و انشغالات كبيرة ذات أولوية بالنسبة للأفراد و المؤسسة، فمسئول التكوين بمعية المسؤولين المباشرين في الميدان و المديرية العامة، يقومون بوضع مجموعة من أهداف التكوين ذات الأولوية بالنسبة لاحتياجات الأفراد و المؤسسة معا.

وضع مخطط التكوين:

يرتبط مخطط التكوين طويل المدى مباشرة بإستراتيجية المؤسسة، هذا المخطط الذي يمتد على عدة سنوات يكون بمثابة الإطار الذي من خلاله نقوم بوضع المخطط السنوي للتكوين. و من خلال هذه النظرة فمخطط التكوين السنوي يخضع للأهداف المسطرة ذات الأولوية و الموضوعة في المرحلة السابقة (المخطط الطويل المدى).

و في الميدان مخطط التكوين

يجب أن يتضمن ما يلي:

- اختيار المضامين: هل يجب القيام بتكوين تقني فقط أو عام ؟
- اختيار الميزانية: هل يمكن تعدي الحد القانوني أي: (0.5 % من حجم الأجور) ؟

- اختيار المستفيدين: هل يمكن القيام بتكوين كل عمال المؤسسة أو بعض الفئات المهنية أو بعض المصالح

- اختيار مدة التكوين: هل يجب تفضيل فترات قصيرة على شكل دورات متقطعة أو فترات طويلة المدى أي انقطاع تام عن العمل (انتداب طويل المدى) ؟

- اختيار القائمين على التكوين: هل من الأفضل اللجوء إلى التكوين ما بين المؤسسات أو التكوين في الميدان داخل نفس المؤسسة، أو خارج المؤسسة في مراكز تكوين خاصة ؟

- اختيار الطرق البيداغوجية : هل يجب تطوير التكوين في الميدان أو التكوين النظري ، أو طرق التعلم أو الطرق التربوية المسجلة (حصص تدريس،تربص،دورات تكوينية)

- اختيار طرق تقييم العمليات: هذه الطرق هل يجب أن تكون مسجلة أو غير مسجلة؟ هل يجب استعمالها خلال العملية أم بعدها؟ ما هي المعايير التي نختارها للقيام بعملية تقييم التكوين ؟

المخطط في حد ذاته يتضمن عدة نقاط منها:

-الأهداف العامة للتكوين بالمؤسسة.

-الأولويات المحددة للسنة أو السنوات المقبلة.

-مضمون عمليات التكوين.

-مراكز التكوين (الداخلية و الخارجية).

-مدة التكوين .

- الطرق البيداغوجية .

- التوقيت المناسب للقيام بعملية التكوين .

-الميزانية العامة للتكوين و الميزانيات الخاصة المتوقعة لكل العمليات .

-الفئات المستفيدة من التكوين.

بعد الانتهاء من وضع المخطط نشرع مباشرة في تطبيقه للسماح للمؤسسة بالوصول إلى

أهدافها المسطرة تبعا لمخططها الإستراتيجي و هذه العمليات التي يتم تنفيذها تخضع

لعملية تقييم ما بعد التكوين.(أنظر النموذج التالي لمخطط التكوين)

Outil n° 23

Plan global de formation

Formations	Participants	Formateur	Coût	Durée	Échéancier

(Dumais Jean-François,(2006),Ibid, on line)

وظيفة الأجر

1-تعريف الأجر:

"الأجر هو المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل". (صلاح عبد الباقي، 2002، ص 359)

" هو المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل و هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذه ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل." (محمد نجيب توفيق عبد الله، 1966، ص.125)

وهو " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل ما تنفيذه ما يكلف به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، و في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل (عبد الباسط محمد حسن، دون سنة، ص. 320)

2-وظائف الأجر:

يقصد بالوظيفة الدور الذي تلعبه الأجر في الحياة الاجتماعية والاقتصادية ودرجة تأثيرها على بقية المقولات كالإنتاج والتوزيع، وعموما يمكن إجمال وظائف الأجر فيما يلي:

1-2- الوظيفة الاستهلاكية: (الداخلية):

حيث أن الأجر تعتبر من أهم مصادر القوة الشرائية وعليها بتوقف الرخاء و الرفاهة الاجتماعية، ولهذا فإن ارتفاع مستوى الأجر يزيد بالقوة العمال الشرائية وبالتالي يرفع مستوى معيشتهم، وعليه فإن الأجر تستخدم كأداة للتأثير على تشكيل الاستهلاك لدى هناك علاقة طردية بين الأجر والاستهلاك (محمد نجيب توفيق عبد الله، 1966، ص.167)

2-2- وظيفة التكاليف:

تشكل الأجر أحد عناصر تكاليف المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فهي أداة للأخبار الاقتصادي، فالأجر بالنسبة لصاحب العمل عنصر من عناصر تكلفه الإنتاج، فيحاول قدر

الإمكان أن تكون الأجور منخفضة لأن في ذلك خفض للتكلفة الصناعية وبالتالي تعظيم الأرباح المحققة

2-3- الوظيفة التحفيزية:

وهي ترتبط إلى حد كبير بالوظيفة الاستهلاكية وفيها تستخدم كأداة لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية، لا يقتصر على إشباع الحاجات الاقتصادية للفرد فقط، ولكن أيضا يشبع حاجات أخرى نفسية واجتماعية بصورة غير مباشرة.

ومن ثم قد يعتبر الأجر أداة فعالية لزيادة الإنتاجية ويمكن هذا في نظرنا عن طريق رفع الأجور وتشكيل سلم لها يراعى فيها التوزيع العقلاني والرشد للقرى المنتجة البشرية كأن تعطي الأهمية للقطاعات الإستراتيجية في الاقتصاد الوطني ودفع أجور عمال المناطق النائية وفي الصناعات ذات نفقات العالية.

3- مكونات الأجر:

يمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات هي:

أولا: الأجر النقدي:

و يتكون من جزئين: جزء ثابت، يدفع بشكل دوري و جزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل و الجهد المبذول من قبل العامل (الأجر التشجيعي، نتيجة لتحقيقه زيادة في الإنتاج، المكافآت التشجيعية المرتبطة بالإعمال الخلاقة و المبتكرة، الإرباح التي تدفعها المنشأة للعاملين بصفة سنوية، الأجور الإضافية) إضافة إلى الاستقطاعات حيث يستقطع من دخل العامل جزء نقدي كقسط التأمينات الاجتماعية و كذلك الاستقطاعات نتيجة الغياب.

ثانيا: المزايا العينية:

تتحمل المنشأة مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين، مثال ذلك التكاليف ووسائل النقل للعمال و تكاليف الملابس، إذا فرضت ظروف العمل ارتداء نوع معين يتماشى مع ظروف العمل السائدة بأماكن العمل الأمنية التنظيمية أو الصحية..

ثالثا: التأمينات الاجتماعية:

تفرض التشريعات بأن يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل 27% بنسبة و يشترك العامل بنسبة 9% مئوية هو الآخر كقسط للتأمينات الاجتماعية.

4- الاعتبارات التي تدخل في الأجر:

أ- الاعتبارات الاقتصادية:

يحدد الأجر نتيجة لظروف العرض و الطلب، و يتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوي بين العرض و الطلب، فيجمع المشتريين و البائعين لخدمة العمل، و يحدد الأسعار لهذه الخدمة، و يلعب الأجر دورا هاما في المجتمع حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلوا على دخلهم مقابل بيع خدمات ،و تمثل هذه المداخل جزءا هاما من الكيان الاقتصادي ، فهي لا تعتبر اكبر بنود الدخل فقط و لكنها تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية و حسن استخدامها كما يلعب إجمالي الكفاءات المدفوعة للعمال في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية .

ب- الاعتبارات الاجتماعية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره مركزا الذي يشغله بالإضافة إلى كونه وسيلة لسد احتياجاته و في هذا ما يفسر ما علقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر و ما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي) .

ج- اعتبارات النفسية:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية،و حيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد لذلك فإنه المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات ،و تصبح وسيلة لتحفيز الأفراد العاملين ، و قد كان هذا الافتراض في فترة من الفترات ،إن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل ، و لكن ثبت أن هناك عوامل أخرى تتفاعل مع بعضها و تؤدي إلى تحفيز الأفراد .

د- الاعتبارات الأخلاقية:

ليس هناك خلاف في الرأي على انه يجب أن تكون المكافأة عادلة إلا أن الأخلاق بدأت تظهر ،عندما يراد تحديد العدالة في المكافأة فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة وهنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها .

5- تقييم الوظائف:

يعتبر تقييم الوظائف الأسلوب الأمثل لتكرس العدالة في مكافأة العاملين و الهدف الأساسي لتقييم الوظائف

هو تحقيق الانسجام الداخلي فيتناول مفهوم العلاقة النسبية بين الأجور داخل المنظمة " مثلا لو تقاضى رئيس عمل أجرا اقل من مرؤوسيه فإن معدلات الأجور تكون غير منسجمة حتما .

طرق تقييم الوظائف:

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف، و يمكن عرض أهم الطرق كما يلي :

1-5- طريقة الترتيب:

هي ابسط طرق تقييم الوظائف حيث تحدد الواجبات و العوامل المميزة لكل وظيفة ثم يقوم فريق التقييم بترتيب الوظائف بشكل متسلسل من أعلاها إلى أدناها، لتسهيل ذلك تحدد الوظائف الأهم من حيث المهارات و الجهد المطلوب، درجة الصعوبة، ثم تحدد الوظائف الأدنى من حيث الخصائص و بين المستويين الأعلى و الأدنى ترتب الوظائف الوسطية من خلال مقارنة كل وظيفة بالأخرى من حيث هذه الخصائص او من حيث الأهمية. و في أسلوب آخر لهذه الطريقة يمكن تكوين فريق أو لجنة للتقويم، ثم يقوم كل عنصر بترتيب الوظائف من جهة نظره في ضوء معايير الأهمية، ثم يتبادل الأعضاء تقييماتهم، من خلال تقديراتهم يتم التوصل لترتيب نهائي للوظائف.

2-5- طريقة التقييم إلى درجات:

هنا يتم تقسيم الوظائف إلى درجات، فتوضح كل مجموعة وظائف وفقا لخصائصها كما حددت في بطاقات الوصف في درجة. و تمثل كل درجة وعاء للتقييم يظم الوظائف المتقاربة في خصائصها، و ذلك باستخدام قواعد مصممة لتدرج الوظائف، و هكذا يتحدد درجات الوظيفة وفقا لأهميتها ، و أيضا تتحدد وظائف كل درجة مترتبة حسب أهميتها، و يمكن تبعا لذلك تحديد حد أعلى و أدنى للأجر في كل درجة، و ينظمن حدود اجر كل وظيفة حسب قيمتها النسبية.

3-5- طريقة النقاط:

هي امتداد لطريقة التقييم إلى درجات، حيث تستخدم الخصائص المختلفة لأداء الوظيفة كأساس للتقييم ويتم تقييم كل مجموعة وظائف على حدا، و ذلك لأن الخصائص أو العوامل موضوع التقييم يفترض إن تختلف في درجتها من مجموعة إلى أخرى. و يجري تقييم الوظائف وفقا لهذه الطريقة حسب الخطوات التالية:

- تحديد و وصف الوظائف التي يشملها التقييم.

- تحديد و وصف كل الخصائص المتطلبة في أداء كل وظيفة مثل التعليم ؟ المهارات الفنية و مهارات التعامل، المجهود الجسماني و العقلي، و المسؤولية في مجالاتها المختلفة.

- وضع حد أقصى من النقاط لكل خاصية من خصائص الأداء المتطلبة كدليل مرشد في تحديد قيمة كل منها.

- يتم توزيع القدر الكلي من النقاط على الخصائص المتطلبة للأداء الوظيفي بحسب أهميتها النسبية فيكون لكل خاصية قيمة تمثل أهميتها النسبية فتؤخذ أهمها أعلى مستوى النقاط، و تؤخذ اقلها خمس هذا القدر .

(فكلما زاد رصيد الوظيفة في الخصائص، زاد رصيدها من النقاط التي تجسد أهميتها كأساس لتحديد ما يستحقه شاغلها من أجر.

- باستخدام جدول التقييم، تقيم الوظيفة بتحديد ما تستحقه كل خاصية و هكذا يتم تحديد سلم الأجور متضمنا الحد الأعلى لكل وظيفة.

4-5- طريقة العوامل المقارنة:

هذه الطريقة تقيم الوظائف على أساس الأهمية النسبية للخصائص المتطلبة في أداء كل وظيفة، و درجة إسهام كل خاصية منها في الأداء، وتتم هذه الطريقة كما يلي :

- تحديد الوظائف موضوع التقييم.

- التحديد و الوصف الواضحين للخصائص المشتركة في الوظائف موضوع التقييم.

- تحديد قيمة نسبية لكل خاصية حسب الأهمية في أداء الوظيفة، و يمكن تحليل كل خاصية لمكوناتها و تقييم قيمتها النسبية على أساس هذه المكونات.

- تقييم الخصائص المتطلبة في كل وظيفة، إعطاء كل خاصية القيمة المناسبة في حدود قيمته

النسبية الموضحة في الجدول، و يجمع التقييمات الرقمية التي تحصل عليها كل خاصية، ينتج

التقدير الإجمالي للوظيفة و ترتب الوظائف حسب حسب الدرجة الإجمالية التي أخذتها كل وظيفة.

كيفية تحديد الأجر؟

إذا كانت أجور العمال في المؤسسات الخاضعة للقانون تمول من أموال صاحب العمل فإن

أجور الموظفين تمول من ميزانية الدولة.

6- أدوات تحديد الأجر و دفعه :

توجد من الناحية العلمية ثلاث أدوات أو وسائل لتحديد الأجر :

أ- عقود العمل الفردية.

ب- اتفاقيات العمل الجماعية.

ج- النصوص التنظيمية الرسمية.

ويتكون الأجر عوما من:

6-1- الأجر القاعدي: إن تصنيف منصب العمل يعني وضعه في ترتيب مع مناصب العمل الأخرى للمؤسسة ضمن شبكة الأجور (la grille de salaire) و يعطى مجموعة من النقاط الاستدلالية (points indiciales) تمثل كل نقطة قيمة مالية حسب ترتيب المنصب عموديا (من الفئة 1 catégorie إلى الفئة 20) و أفقيا (من النقطة 1 section إلى الخامسة) حسب المؤسسات.

يقابل كل منصب في شبكة الأجور مجموعة من النقاط الاستدلالية وقيمة النقطة نقدا، أخيرا قيمة مالية تسمى الأجر القاعدي، ويسمى كذلك لأنه قاعدة حساب معظم المنح و التعويضات التابعة للأجر باعتبارها نسبة مئوية (منحة الضرر من 10 إلى 25 % من الأجر القاعدي) أنضر نموذج لشبكة الأجور بالملاحق.

6-2- ملحقات الأجر:

و هي عبارة عن المنح و التعويضات التي تقرها الاتفاقية الجماعية للمؤسسة و الخاضعة للقانون الإطار المنظم لعلاقات العمل، و نذكر بعضها فيما يلي:
- المنح: تتمثل في مبالغ مالية لأعمال فردية أو جماعية و منها:

منحة المردود الجماعية PRC: وهي نسبة مئوية من الأجر القاعدي يحدد سقفها بالحد الأقصى لأهداف الإنتاج المسطرة للشهر، فمثلا إذا حققت الأهداف الإنتاجية بنسبة 100 % كان نصيب العمال 30 % من الأجر القاعدي للمنصب، و كل ما انخفضت النتائج المحققة انخفضت النسبة المؤوية للمنحة.

منحة المردود الفردية PRI : و هي نسبة مئوية أقصاها 10 % من الأجر القاعدي، و تعطى حسب تقييم المسئول المباشر للعامل من 1 إلى 10 % حسب المجهود المبذول خلال الشهر.

- التعويضات Les indemnités:

هي قيمة مالية تعطى للعامل كتعويض قد يلحق به جراء ظروف العمل، أو تعويض عن مصاريف دفعها من أجل بسبب العمل كمنحة النقل مثلا ، و فيما يلي نذكر بعضا منها:

تعويض الضرر Indemnisations de Nuisance:

تعطى للعامل الذي يشتغل في ظروف عمل مضررة nuisible ، أو غير صحية بها الكثير من الأتربة الصناعية ، أو ضجيج عالي ، و هج أو حرارة متوهجة... إلى غير ذلك من الظروف الفيزيائية غير ملائمة، و تتراوح نسبتها من 3 إلى 25 % من الأجر القاعدي للمنصب.

تعويض المنطقة Indemnité de zone Isolée:

تعطى للعمال ممن يشتغلون بالمناطق النائية مثل المناطق الصحراوية مثلا التابعة لشركة سوناطراك البترولية، و هي قيمة مالية محددة حسب بعد المنطقة.

تعويض النقل:

قيمة مالية تعطى للعمال ممن لا توفر لهم المؤسسة النقل متحسب باليوم وتعطى شهريا .
و مثلها مثل المنح تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الأجور:

تعتبر إدارة الموارد البشرية بالمنظمة المسؤولة عن تحقيق التعاون بين الأفراد و التنظيم لضمان فاعلية الأداء التنظيمي، و لضمان هذا التعاون المستمر ينبغي على إدارة الموارد البشرية مراعاة ما يلي:

- 1- العناية باختيار الأسس السليمة في تحديد أجور الأفراد
- 2- احترام تعديل هذه الأسس كلما تطلبت الحاجة إلى ذلك.
- 3- أن يتم تحديد الأجر وفقا لظروف المنظمة ولطبيعة العمل ، الأمر الذي يتطلب دراسات وأبحاث دقيقة.
- 4- أخذ رأي الأفراد عند الإقدام على إجراء تعديل ما على الأسس القائمة مع توضيح الغرض من التعديل، ثم المزايا التي تعود عليهم وعلى المنظمة من النظام الجديد.
- 5- اختيار الوقت المناسب للتعديل و يفضل أن يتم في أوقات الانتعاش الاقتصادي.
- 6- مراعاة توضيح الأسس حتى يسهل على الفرد فهمها و الاقتناع بتطبيقها.

متابعة أو مراقبة الأجور حتى يسير تنفيذ وتطبيق طرق العمل بها أساس سليم وذلك عن طريق العناية التامة بتسجيل الوقت في حالة الأجر الزمني ثم إحصاء كمية العمل المنجز. (كامل بربر 1997، ص: 155-156)

وظيفة الترقية:

يعد موضوع الترقية من المواضيع التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين الموضوعات المتعددة و الخاصة بمشاكل الأفراد، كما تعتبر وجود سياسة سليمة للترقية موضوعا لدى الموظفين و العمال إذ تسيطر على تفكيرهم لما تحمله في طياتها من تحسين لأوضاعهم الوظيفية من جانب السلطة و المستوى الوظيفي و المسؤولية الموكلة إليهم وزيادة في أجورهم ومرتباتهم، وتظهر هذه الأهمية من خلال وجود سياسة سليمة للنظام و التي تعنى وجود أمر حيوي لاجتذاب أمهر و أفضل الكفاءات إلى ميدان العمل.

مفهوم الترقية:

يعرفها سليمان محمد الطماوي بأنها: "أن يشغل العامل درجة أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية، و تترتب على الترقية زيادة المزايا المادية و المعنوية للعامل و زيادة اختصاصاته الوظيفية" (سليمان محمد الطماوي، 1966، ص. 716).
يركز هذا التعريف على التدرج في السلم الوظيفي من خلال الارتقاء من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى.

أنواع الترقية من حيث الاختصاصات الوظيفية:

1- الترقية في الدرجة: يمثل هذا النوع الترقية الحقيقية و يترتب عنها تغير في المنصب تبعا لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى و يصاحبها زيادة في المرتب.

2- الترقية في الرتبة: يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات و الواجبات، وتجمع بين الأقدمية و الكفاءة، وتمثل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة.

3- **الترقية في الفئة:** تظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كافي من حيث نوع العمل و ماهيته ومستوى الصعوبة و المسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة فهي تعني معاملة موحدة من حيث الأجر لكل مناصب الفئة ونجدها خاصة في الوظيف العمومي.

4- **الترقية الجافة:** فيما يرتفع المركز الأدبي للعامل و لا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع من الترقية بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز و المستويات العليا من التنظيم.

5- **الترقية السائلة:** يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الأجر مقابل الزيادة في المسؤوليات و الواجبات و الاختصاصات، ولا يحصل الشخص على المركز الأعلى إلا إذا كان ناجحا في أعماله أو له كفاءة مهنية.

6- **الترقية الاجتماعية:** يقصد بالترقية الاجتماعية انتقال العامل إلى مركز اجتماعي أعلى.

أهمية الترقية:

تعد الترقية من أهم الحوافز المادية و المعنوية التي تدفع بالموظفين و العمال إلى بذل مزيد من الجهود في الإنتاج، وقد أكدت النظريات السلوكية أهمية الترقية في دفع الموظف على العمل فقد وضع "MASLOW" مدرج الهرمي للحاجات الإنسانية.

و يرى أن الفرد أول ما يبداً به هو إشباع حاجاته الأولية كالحاجة إلى الأمن ثم ينتقل الى البحث عن الحاجات المادية التي تعتبر حافزا مهما لأداء العمل على أحسن وجه و بذل المزيد من الجهد، لذا فإن توفير فرص الترقية من المتحفظات الأساسية للموظفين إلى الاستقرار في العمل. بكل جد ونشاط و إلى تنمية قدراتهم فهي عاملا هاما لبقاء الكفاءات في المنظمة و عدم اللجوء إلى البحث عن فرص عمل في المنظمات الأخرى و تكمن أهمية الترقية فيما يلي:

*وضع الموظفون الجدد في المناصب المناسبة، الأمر الذي يساعد في تحقيق رضا الموظفين وتحقيق مصلحة المنظمة.

*تحفيز الموظفين على المثابرة و الإخلاص و إشعارهم بالأهمية مما يحقق الولاء الوظيفي.

*تشجيع الموظفين البارزين على المثابرة على عدم الانتقال من المنظمة و البقاء بها

*تحسين الأداء وذلك بواسطة خلق روح المنافسة بين الموظفين.

* جلب الكفاءات من خارج المنظمة.

* رفع المستوى المادي للعمال من خلال الزيادة في المرتب والأجر، وبالتالي الرفع من مستواه الاجتماعي.

* نتيجة التمكن من شغل الوظائف العليا فإن العامل يكتسب معارف وخبرات جديدة من خلال الخضوع للفترات التدريبية والتكوينية المستمرة مما يساعده في زيادة مستواه المهني.

شروط الترقية

إن للترقية شروط أساسية ويجب توفرها فيمن يصبو الى شغل منصب أعلى ،اذ يجب أن يكون قد قضى فترة الاختبار عند تعيينه بنجاح،و مستوفيا شروط الوظيفة المرقى لها، وقضى فترة زمنية معينة في المرتبة التي يشغلها قبل ترقيته، وأن ينجح في الفترة التكوينية التي قد يخضع لها، وأن يحصل على تقدير جيد يفوت تقدير الترقية بالأقدمية.

ويمكن حصر هذه الشروط فيما يلي:

1/- قضاء فترة الاختبار بنجاح.

2/- استقاء شروط الوظيفة المرقى إليها.

3/- قضاء العامل فترة زمنية في عمله قبل الترقية.

4/- اجتياز الدروس والاختبارات في الفترة التكوينية بنجاح.

5/- موافقة العامل على ترقيته.

6/- ضرورة توفر وظيفة شاغرة.

أسس ومعايير الترقية

يعتبر وضع أساس ومعيار علمي سليم للترقية من أهم الصعوبات التي تواجه القائمين على تقييم المناصب، فعادة يزيد عدد الموظفين المناسبين للترقية من عدد الوظائف المتاحة، حيث أن فرص الترقية تكون محدودة عادة لذلك تظهر مشكلة اختيار كفاءة الموظفين للترقية وضرورة تحديد الأسس والمعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاختيار.

معيار الأقدمية

نجد في ظل هذا المعيار أن طول مدة للخدمة هو الذي يحدد الأولوية في الترقية، بمعنى أن كل موظف قضى مدة خدمة أطول من زملائه في الوظيفة الأدنى له الحق والأولوية في أن

يرقى إلى وظيفة أو عمل أعلى وذلك وفقا لقواعد معنية تحددها اللوائح والقوانين وعليه فالأقدمية تعني: صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معنية تحددها القوانين واللوائح المختلفة .

مزايا الأقدمية: إن اتخاذ الأقدمية كمعيار يحقق المزايا التالية :

- 1- وجود ارتباط وثيق بين طول مدة خدمة الموظف وبين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها، فيصبح أكثر استعدادا للترقية إلى الوظيفة الأعلى.
- 2- يكتسب هذا النظام ثقة العاملين وتأييدهم نتيجة لشعورهم بعدالة حيث لا تتهم الإدارة بالتحيز ويسود الخدمة شعور بأن الترقية تتم على أساس عادل يشيع الاطمئنان لدى الموظفين ويرفع روحهم المعنوية ويقلل من شكواهم.
- 3- انعدام الخلافات الخاصة بالترقية والنزاعات الداخلية بين الإدارة والموظفين.
- 4- في حالة إتباع الأقدمية كأساس فإن الإدارة تحرص على ترقية الموظفين والاهتمام بهم وتوفير لهم التدريب لشغل وظائفهم الجديدة.
- 5- انعدام الضغوط الخارجية على الإدارة من أجل ترقية بعض الموظفين.
- 6- تتم الترقية على أساس الأقدمية بالبساطة والوضوح في التطبيق من قبل الموظفين.
- 7- ينظر إلى الترقية على أساس الأقدمية باعتبار أنها مكافأة من جانب الإدارة أو الجهة التي يعمل بها الموظف مقابل السنين التي قضاها في خدمتها فمن غير المعقول أن يلحق الشخص بوظيفة معينة ويظل بها إلى أن يحال إلى التقاعد.

عيوب الأقدمية:

- 1- قد يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى حرمان العمال من القيادات الإدارية الأكفاء، كما يسد الطريق أمام الكفاءات الممتازة التي كان من الممكن الاستفادة منها لو شغلت مناصب عليا.
- 2- يؤدي تطبيق مبدأ الأقدمية في الترقية إلى المساواة بين جميع الموظفين المجدين منهم والخاملين وبالتالي فهو لا يؤدي إلى تحقيق العدالة بالنسبة للموظفين الأكفاء.
- 3- القضاء على الجهود التي كانت ستبذل من طرف الموظفين من أجل تحسين كفاءتهم في حالة التطبيق الدائم لهذا المبدأ وبالتالي انعدام الحافز وروح المثابرة من طرف الموظفين فتصبح الترقية آلية محضة.

4- ليست الكفاءة التي يكتسبها الموظف أو العامل من أداء عمله بمضي المدة دليلا على الصلاحية وإمكانية شغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها الموظف.

5- اتباع مبدأ الأقدمية فقط ليست ضمانا لوصول الموظفين إلى وظائف عليا وشغلها لفترة زمنية.

6- ربما لا تتماشى الأقدمية مع السن خصوصا بالنسبة للوظائف في الدرجات العليا التي يتم شغل جزء منها بالتعيين مباشرة والجزء الآخر بالترقية حيث يحدث أحيانا أن يشغل موظفون صغار السن وظائف أعلى من التي يشغلها موظفون أكبر منهم سنا.

7- عند استخدام الأقدمية لمبدأ الترقية فإن ذلك يلغي سلطة الإدارة في تحديد قواعد تتبعها في ترقية الأكفاء.

معيار الكفاءة:

وبناء على ما ذكرناه عن معيار الأقدمية فإن عنصر الكفاءة يعطى الأولوية كمعيار في الترقية، فالترقية على هذا الأساس تتم على أساس الإنجازات و الكفاءة و الخبرة التي يحققها الموظف بغض النظر عن طول مدة خدمته، و يشترط استخدام معايير الكفاءة كأساس لترقية القيادات الإدارية.

مزايا معيار الكفاءة:

1- تحفيز الموظفين المجددين الأكفاء على زيادة جهودهم مما يزيد في إنتاجهم.

2- بعث الروح المعنوية داخل نفوس العمال والموظفين.

3- زيادة الكفاءة الإنتاجية للإدارة و المؤسسة.

عيوبه:

1- يجعل الإدارة في بعض الأحيان تقع تحت ضغوط خارجية لترقية بعض الموظفين.

2- تتم الترقية وفقا لهذا النظام بناء على قياس كفاءة الموظف في القيام بواجباته و مسؤولياته ، و قد يؤدي الموظف واجبات وظيفته الحالية بكفاءة و لكنه قد يكون غير قادر على أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفية الأعلى التي سيترقى إليها (الكفاءة المطلوبة).

3- قد تصبح عملية تقدير كفاءة الموظفين محاطة بعوامل شخصية تؤدي إلى التحيز.

* طرق قياس كفاءة الموظفين و العمال: نجد في هذا الصدد:

1-طريقة الحكم الشخصي: يترك تحديد كفاءة الموظف من أجل الترقية وفقا لهذه الطريقة إلى تقدير مدير الإدارة، وتتم على أساس تقديم المعلومات الشخصية التي يمكن أن تتوفر له من قبل مرؤوسيه و الموظفين الخاضعين تحت إشرافه.

وتعرف هذه الطريقة بالسهولة و المباشرة غير أنه يعاب عليها ما يلي:

-لا يمكن استخدامها في التنظيمات صغيرة الحجم و الإدارات الصغيرة، أما في التنظيمات ذات الحجم الكبير فإنه يصعب عليه تكوين حكم سليم على قدرة وكفاءة كل موظف على حد. -يمكن لهذه الطريقة أن تخلق شعور بالتحيز و المحاباة، وذلك أنها تعتمد على أساس شخصي كما أنها تتأثر بالتغيرات الحزبية و السياسية بذلك نجدها منبوذة من قبل الموظفين.

الامتحانات:

تعتبر الامتحانات أحد الطرق التي يمكن بها قياس صلاحية الموظف لأداء عمل معين، وأيضا درجة نجاحه في أداء هذا العمل، حتى يمكن ترقيته إلى وظيفة أعلى بمعنى أنها تستخدم الحكم على مدى كفاءة الموظف المرشح للترقية فهي من شأنها أن تكشف على ما قد حصله عليه الموظف من معلومات متعلقة بالعمل ومدى ما أكتسب من خبرات، و قدرته بأن يتحمل الأعباء و الواجبات الجديدة التي سيكلف بها إن اجتاز الامتحان.

الوضع تحت التجربة:

تعد طريقة "الوضع تحت التجربة" من إحدى الطرق المستخدمة لقياس كفاءة الموظفين و إذا كانت غير شائعة الاستخدام في ميدان الوظيفة العامة فلا يعتمد عليها إلا في عدد قليل من الدول.

و بمقتضى هذه الطريقة يمكن قياس كفاءة الموظف عن طريق ترشيحه بصفة مؤقتة أو مبدئية للقيام بمهام الوظيفة التي يرقى إليها وذلك على سبيل التجربة و الاختبار، فإذا أثبت كفاءة في القيام بأعباء و واجبات هذه الوظيفة تمت ترقيته إليها.

و تتبع الدول المستخدمة لهذه الطريقة أسلوب انتداب المرشح للترقية الذي يؤدي هذه الوظيفة لمدة معينة حتى يتم تدريبه عليها، فإذا تمكن من إثبات كفاءته و القيام بمسؤوليات و واجبات الوظيفة الجديدة، تمت ترقيته، ولذلك اعتبرت هذه الفترة السابقة للترقية فترة تدريب فعلي.

الجمع بين الأقدمية والكفاءة:

إذ تقوم هذه الطريقة على أساس التوفيق بين كلا المبدأين، الأقدمية والاختيار على أساس الكفاءة وذلك من أجل الاستفادة من مزايا كل منها، إذ يمكن التمييز هنا بين الوظائف العليا والوظائف التخصصية والوظائف الروتينية.

-ففيما يتعلق بالوظائف العليا فإن الترقية يجب أن تتم على أساس الكفاءة، ذلك أنها تتطلب مهارات وقدرات إدارية لا يمكن أن تتوفر في جميع المرشحين. إن الوظائف العليا القيادية تتطلب مهارات وقدرات وكفاءات لا تكتسب فقط بالأقدمية أو الممارسة لذلك فيفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الجدارة والاستحقاق وليس بحكم الأقدمية.

-أما بالنسبة للوظائف التخصصية فإنه يفضل الفصل بين نسبتين من الوظائف للترقية نسبة منها تتم على أساس الكفاءة والأخرى على أساس الأقدمية شريطة أن تزيد الموظفين التي تتم فيها الترقية أساس الكفاءة كلما زاد المستوى الوظيفي.

-وبالنسبة للوظائف الروتينية فهي لا تتطلب مهارات وقدرات كبيرة لذا يفضل أن تتم على أساس الأقدمية.

موانع الترقية.

الطبقية والمحسوبية: كان تعطى الترقية لمن لا يستحقها لأسباب عنصرية أو طبقية. **التدرج الهرمي:** يقضي في كل مؤسسة أن تكون قاعدة الهرم العمالية أوسع بكثير من قمته ومن هنا تتضاءل فرص الترقية كلما اتجهنا نحو قمة الهرم، مما يخلق منافسة شديدة بين العمال.

حجم المؤسسة: تعتمد أغلب المؤسسات على الترقية الداخلية بحيث لا ترقى إلى المناصب الشاغرة فيها إلا من بين عمالها مما يؤدي إلى تفاوت ملحوظ بين العمال المتساوين في المؤهلات وفي الأقدمية وفي العمل، وهذا يرجع إلى كبر المؤسسة وصغرها من حيث الوظائف.

التخصص وتقسيم العمل: لقد أصبحت هذه الظاهرة صبغة كل الوظائف تقريبا وسمة العصر الحديث مما جعل نطاق الترقية أضيق وأصعب لا سيما في وجه العمال غير المتخصصين.

(سليمان محمد الطماوي 1966، ص717، المرجع السابق)

أثار الترقية

تتجم عن الترقية أثار عدة سواء كانت مادية أو معنوية ويترتب عنه تبعات قد تكون إيجابية أو سلبية ويرتبط ذلك وفق الشروط والمعايير التي تم إتباعها في الترقية، حسب تقدير الجهة المشرفة على الترقية وتتمثل مجمل الآثار عند حسن استعمال الترقية واقتصارها على مستحقيها فيما يلي:

- السير الحسن للمؤسسة: نظرا لما يتمتع به العامل من كفاءات ومهارات وبالتالي الزيادة في حظوظ النجاح مستقبلا لأن المؤسسة تتمتع بمهارات عالية خصوصا في المناصب العليا أين تزداد مهارات التخصص الدقيق كلما كانت الترقية إلى منصب أكثر علوا.

- إن العامل المرقى يستفيد من المنصب الجديد وما ينطوي عليه من تقدير اعترافا بكفاءته وقدراته وزيادة الصلاحيات له تجعله يتخذ القرارات الصائبة في صالح المؤسسة وزيادة المسؤوليات تجعله يشعر بما يجب أن يقوم به من عمل باتقان.

- إن الترقية تؤدي إلى ارتفاع معنويات العامل وتحسين نفسيته مما يزيد في حماسه في العمل وبالتالي الزيادة في الإنتاج، إذ ما وجد أنه قد عومل بإنصاف وباستحقاق فإنه يكون راض وذلك ما سيدفعه إلى المزيد من العمل.

- يستفيد العامل المرقى من زيادة في المرتب والعلاوات وهذا يعني تحسين في مستوى المعيشة لأن ذلك الكسب المادي هو اعتراف لما بذله من جهد في سبيل إنجاح المؤسسة وزيادة الإنتاج فهو يستحقه وله الحق بالتمتع والتعجب به، غير أن تقدير الترقية وإعطائها لمن يستحقها قد يترتب عنها أثار سلبية تتمثل في:

- إن سوء اختيار العامل قد يؤدي إلى اختلال في المؤسسة وسوء التمييز وذلك أن العامل الذي ليست له مؤهلات تمكنه من الارتقاء فإنه إذا ما اتخذ قرارا غالبا ما يكون غير صائب وهذا ليس في صالح المؤسسة ويساهم في اضطراب العمل وتفشي الفوضى.

- إن سوء اختيار العامل قد يفتح الأبواب الواسعة أمام المحاباة والمحسوبية والرشوة، وهذه الآفات الاجتماعية خطيرة حيث أن المحسوبية والمحاباة الفردية تؤدي إلى فتح الأبواب لكل من هب ودب لكي يرتقي و يتقلد المسؤوليات الكبيرة ، وهذا من شأنه أن يجعل العمال الذين يؤسوا من الترقية أ، يلجئوا إلى الأساليب الملتوية لبلوغ الترقية ولا تهمهم المؤهلات ، فلا يحاولون اكتسابها ما دامت هناك طرق أسهل منها.

-عدم التقدير الجيد للترقية قد يؤدي إلى عدم رضا العمال، مما يقلل من اهتمامهم، وحماسهم نحو العمل وبالتالي اضطراب في الإنتاج حيث أن العمال عندما يرون أن هناك عدالة في الترقية وليس هناك التطبيق الصارم لمعايير الترقية يجعلهم لا يطمئنون لقرارات الترقية ويجعلهم ذلك الوضع في حالة قلق دائم فلا يبذلون الجهود الكافية ما دام ليس هناك مقابل تلك الجهود.

أدوات اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية

تسير الحياة المهنية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

1- نظرة تاريخية:

قبل الثمانينات كان تسيير الحياة المهنية عبارة عن تتبع العامل او بكل بساطة تسجيل مختلف المحطات التي يمر منها العامل أو الإطار على السواء مثل تغيير المناصب أو الترقيات في ملفه الإداري من يوم دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه. و نظرا لقلة الترقيات و التي تأتي في حالة شغور المنصب نتيجة في الغالب إلى الوفاة أو التقاعد أو مغادرة المؤسسة، و في حالة تفضيل المسؤولين عملية الترقية عن التوظيف، فحظ العمال من التقدم ضئيل و لا يتوقف على معايير مهنية مقبولة.

نفس الشيء يمكن أن نقوله عن التكوين، فكان يقتصر على التدريب الميداني للموظفين الجدد بهدف التحكم في الوظيفة و لا يتعدى حدودها.

أما عن المفهوم الحالي فتسيير الحياة المهنية، فلم يعد مجرد تتبع للعامل و لا مرادفا للترقيات و التي لا تؤدي مباشرة إلى تغيير الرتبة أو زيادة في الأجر، فكل عامل يجب أن يتكون باستمرار ليتماشى مع تطور منصبه، إضافة إلى الانتشار الكبير لتغييرات مناصب العمل النابعة من إرادة العامل نفسه، أو موجهة من الإدارة لأسباب تنظيمية .

كل هذه التغييرات التي تطرأ على العامل و الإطار، يسبقها عملية تحضير لا يترك فيها لمصطلح الحظ هامش.

إن تسيير الحياة المهنية لم يعد مقتصر على دائرة واحدة أو وظيفة ما، فإمكانيات التطور أصبحت أكثر انفتاحا باعتبار المؤسسات في المرحلة الحالية أكثر اختلافا في تطبيقاتها فكل مؤسسة ثقافة وأسلوب خاص، إذ أصبح هناك تعايش بين مؤسسات من نوع قديم مع معاصر، وفي نفس المؤسسة يمكن نظام لتسيير الحياة المهنية خاص بالعمال و آخر خاص بالإطارات يسمى " تسيير الكفاءات (La Gestion Des Compétence) .

ومنه فإن نظام تسيير الحياة المهنية ليس عبارة عن ترقيات أو كما يظهر عند البعض على أنها تلبية لحاجات المؤسسة كتحقيق المكاسب الاقتصادية، إذ يمكن أن تحقق بعض الرغبات للأفراد في عملهم من الناحية الاجتماعية والنفسية وتحقيق رغبات ومتطلبات المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق بعض متطلبات العامل إلى حد ما.

فنظام تسيير الحياة المهنية يمثل محاولة مستمرة للتعرف على حاضر العامل لنستطيع تحديد مستقبله في المؤسسة، والمتابعة والتحضير لهذا العامل يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تسيير حياته المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار الحاضر والمستقبل من ناحية، و متطلبات وحاجيات المؤسسة وطموحات ورغبات الفرد في جميع المجالات.

2- مفهوم تسيير الحياة المهنية:

"هو ذلك النمط المتتابع للوظائف التي تكون الحياة الوظيفية للشخص ويعد الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف، تخصصه المنظمة ليتحرك الأفراد خلاله" (علي محمد عبد الوهاب، ص.9)

و هو "عبارة عن سلسلة من الأنشطة والخبرات العلمية المتصلة أو المنفصلة، التي يمر بها الفرد خلال حياته في منظمة واحدة أو عدة منظمات."

(JM Peretti ,1990 Op.cit:p.22)

فتسيير الحياة المهنية هو تدرج داخل المسار المهني مرورا بعدة مناصب عمل متفاوتة حسب قدرات الفرد ومتطلبات المنصب وتوفر الإمكانية مع تخطيط مسبق يشارك فيه العامل ومسئولي المؤسسة وهذا يعني أن تسيير الحياة المهنية هو تتبع ماضي العامل ، وتحضير مستقبله المهني، وهي توافق دائم بين حاجيات المؤسسة ورغبات وطموحات الأفراد، هذا التوافق يترجم عبر قرارات التوظيف التكوين، الترقية، التحويل...إلخ.

3- أهمية تسيير الحياة المهنية:

لخصها (J-M-peretti) في النقاط التالية: (JM Peretti ,1987 Op.cit:p.104)

3-1- بالنسبة للمؤسسة:

- أهمية التخطيط لحاجيات تسيير الموارد البشرية تتيح للمؤسسة أحسن استعمال لهذه الأخيرة
- تأسيس نظام تقييم يفتح الحوار ويقلل من أسباب عدم الرضا والنزاعات.

- حتمية التنبأ تلغي الحلول الارتجالية، والتي تؤدي إلى التقليل من الصعوبات والمشاكل "لمعرفة مساره" واتخاذ الإجراءات الضرورية خارج الصعوبات الميدانية.
 - التعرف على المساعدين والمعاونين ذوي الكفاءات العالية.
 - التكوين يجد هدفه الحقيقي والقبول الكلي " لطرفي العملية المسئول والمعاون " .
 - الاستجابة لطموحات الأفراد تؤثر إيجابا على تحفيز العامل في عمله.
- 3-2- بالنسبة للفرد:**

- تأمين نسبي للمستقبل المهني
- إمكانية التقدم بالاستفادة من فرص التكوين حيث يستجيب إلى بعض المحفزات لوضع مخطط حياته المهنية، حيث يقلل من إحساسه بوجود عقبات للوصول إلى أهدافه المهنية المسيطرة " معلومات عن المناصب الشاغرة " .
- فيستطيع اختيار مساره في مؤسسته ويرى درجات حريته في تصاعده. عملهم .
- يتيح له توضيح أربعة زوايا له:
- من يكون وما هو وزنه "نتيجة التقييم "
- ماذا يطمح فعليا وإلى أي حد .
- إمكانية تحقيق مشروعه داخل المؤسسة.
- ماهي الوسائل والشروط الواجب توفرها أو وضعها في العمل " معلومات " لتحقيق هذا المشروع.

4- مزايا تسيير الحياة المهنية:

4-1- الأمن والاستقرار الوظيفي.

لم تعد بيئة العمل والأعمال اليوم كما كانت عليه بالأمس، فقد أدى تزايد حدة المنافسة والتغيير التكنولوجي المتسارع والخصخصة وعمليات إعادة هيكلة الشركات وخفض عدد العمال إلى جعل العاملين غير آمنين تماما على وظائفهم أو على استقرار حياتهم المهنية فالأداء الجاد لن يحميهم طويلا من الفصل أو التقاعد المبكر طالما استمرت هذه المتغيرات، حيث يتعين أن يدرك العاملون بقطاع الأعمال أن شغل وظيفة ما لن يستمر بالضرورة لمدة طويلة، وأن يتقبلوا أنه مع ضرورة تنمية قدرات عالية فإنهم قد يكونوا عرضة للنقل لوظيفة

أخرى وللتدريب التحويلي وأن يتكيفوا مع اتجاه الإدارة للتغيير من فترة لأخرى، وأنهم قد يغيرون منظماتهم أو وظائفهم دون التقيد بنوعية محددة من الوظائف .

على ذلك يجب أن يفكر العمال في أنهم على مدى الحياة العملية قد يشغلون عدة وظائف لن تكون بالضرورة في نفس المنظمة أو الشركة فالمستقبل لم يعد مضمونا تماما كما كان الأمر في الوظيفة الحكومية التقليدية، وحتى هذه المنظمات الحكومية فإن كثيرا منها يشملها وسيشمه الاتجاه نحو التخصص وبعد أن كان الموظف يعمل في منظمة بيروقراطية لا تحركها دوافع التنافس والربح، يجد نفسه عاملا في شركة تصارع في بيئة تنافسية وقد تتوسع أو تنكمش، وقد تجمد الحوافز أو تقلل الوظائف أو تشجع التقاعد المبكر.

لقد تغير مفهوم الأمن الوظيفي من مجرد التركيز على الحصول على الوظيفة إلى الاستقرار في الوظيفة.

لذلك يجب على العمال أن يستمروا في تطوير قدراتهم والتأكد على امتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل، ويجب النظر إلى تسيير الحياة المهنية على أنها عملية تربط مصالح واهتمامات العمال مع احتياجات المنظمة، وأن هذه العملية تلعب دورا هاما في تأكيد أن المنظمة لديها قوة عمل متمكنة ومعلومات تساعد على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وهذا يعني أهمية الإدارة الإستراتيجية للمسارات المهنية حتى يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير قوة عاملة لها المزيج المتكامل من هذه المهارات، ويجب إعلام العمال بالتوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث التوسع أو الانكماش وتشجيعهم على أن يجددوا أهدافهم لتسيير حياتهم المهنية على هذا الأساس.

على ذلك يجب أن تنظر الإدارة في منظماتنا إلى عملية تسيير الحياة المهنية باعتبارها إستراتيجية أساسية إن هي أرادت أن تستمر الشركة فاعلة في بيئة متسارعة التغيير ومتزايدة التنافس وحيث تكون القدرات الفنية للعاملين موردا حاكما في بناء الميزة التنافسية للمنظمة.

من ناحية أخرى فإن تسيير الحياة المهنية يمكن أن يفيد بعض العمال الذين يفقدون وظائفهم بسبب اتجاه الإدارة في بعض المنظمات إلى إعادة هيكلة المنظمة وخفض عدد العمال بها، أو بسبب بيع المنظمة أو دمجها في منظمة أخرى أو خصخصة الإدارة، حيث

تميل الإدارة الجديدة للاستغناء عن بعض العمال ، وهي تطورات لها عواقبها السلبية على مثل هؤلاء العمال .

أصبحت مزايا تسيير الحياة المهنية واضحة فإن عواقب الافتقار لهذا التنبأ لا يخفى على أحد، فإن مجرد استمرار موظف في عمل لا يتناسب مع قدراته وخصائص شخصيته وميوله وتأهيله العلمي والعملية له عواقب سيئة منها ضعف الدافع للعمل، الملل، الإحباط، اللامبالاة، الجمود الفكري تلاشي الدافعية للابتكار، الحقد، تعويض الأداء، السلوكيات الدفاعية كالعداونية والتمارض والغياب وطلب النقل والاستقالة فضلا عن انخفاض إنتاجية العمال وفاعلية المنظمة.

4-2- تحسين استفادة المنظمة من مواردها البشرية:

ويعود اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة بتخطيط وتطوير الحياة المهنية إلى أن ذلك يؤدي لتحسين الاستفادة مما تديره من موارد بشرية في الأجل الطويل لأن برنامجا فاعلا لتسيير الحياة المهنية سيضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها، وأن العمال على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم م وتخصصاتهم، ذكورا وإناثا، سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز، ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر، وزيادة الفرص للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخفض معدل دوران العمال والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة أقصى مدة ممكنة.

وأصبحت الإدارة المعاصرة في عدد متزايد من المنظمات ترى أهمية مساعدة العمال في الاستحواذ على المعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لإعداد خطط فاعلة لمساراتهم المهنية والتقدم فيها، وعند ما تصمم خطة تسيير الحياة المهنية، فإن تطوير هذا المسار يساعد العمال على بلوغ أهدافهم بتكليف الوظائف ومساعدتهم على الأداء السليم و تطويره ليساعد في إحداث التكامل بين أهداف العمال " التقدم المهني " وأهداف المنظمة في "تحسين الأداء المستمر".

5- الأهداف الأساسية لتسيير الحياة المهنية:

- 1-تسيير الحياة المهنية يجب على سؤال " كيف تطور سيرورة العبور من منصب إلى آخر لإيجاد أحسن كفاءة ممكنة؟".
 - 2-تسيير الحياة المهنية تجمع بين الشروط التقنية والتنظيمية والبشرية لكي تكون الأهداف الفردية أكثر انسجاما وتطبيقا مع أهداف المؤسسة.
 - 3-تسيير الحياة المهنية تعرف وتبين أدوار الأطراف المعنية بوضع مبدأ تقرير المصير بالتعاون بين الأفراد ومسؤولهم ليجعله يدرك المفهوم العام للحياة المهنية.
 - 4-توفير الإمكانيات لكل عامل للتعرف والتحكم في مسار حياته المهنية وتطويرها داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.
- ومن خلال النقاط الأربعة السابقة نستطيع أن نقول أن تسيير الحياة المهنية تهدف عموما إلى تحقيق ما يلي: (JM Peretti ,1987 Op.cit:p.105)

تحقيق التوافق بين مصلحة المؤسسة " حاجياتها " ومصلحة عمالها " رغباتهم ".
تحديد الطريقة والشروط للانتقال من منصب إلى آخر.
تحديد صلاحيات كل المشاركين في عملية تسيير الحياة المهنية.

6- أدوات تسيير الحياة المهنية: Les Outils de la Gestion des Carrière

6-1- تحليل الوظائف

عندما نتحدث عن تحليل الوظائف فإن ذلك يتضمن بعدين متلازمين، من جهة إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب ومعدلات الأداء، ومن جهة أخرى يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب.

هذا ومن الضروري أن يكشف تحليل الوظائف عما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية قد يتعرض لها شاغلها، كما يتضمن تحديد العلاقات المتوازية بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد أو على مستويات أعلى.

(علي غربي، 2001، ص.4)

العناصر الأساسية لتحليل الوظائف:

تتلخص في نقاط الأساسية التالية:

- اسم الوظيفة وموقعها في التنظيم.
- ملخص عام بواجبات الوظيفة ومسئولياتها المختلفة " إدارية، مالية، فنية، مادية...".
التي يتحملها شاغل الوظيفة.
- الصلاحيات أو السلطات التي تخولها الوظيفة لشاغلها.
- العلاقات الوظيفية وذلك من حيث تحديد الوظائف التي تعلو الوظيفة المعنية بالتوصيف والوظائف التي تدخل في نطاق إشرافها إلى جانب الوظائف التي تعادلها في المضمون والمستوى.
- مواصفات شاغل الوظيفة من حيث التعليم والمستوى والخبرة والمهارات والصفات الاجتماعية والجسمية.

6-2- أهداف تحليل الوظائف

تخطيط القوى العاملة:

تستخدم نتائج التحليل الوظيفي كأساس في تصميم نظام الاختيار الملائم للوظائف، وذلك لكون نتائج التحليل تزودنا بالمواصفات الخاصة التي يجب أن تتوفر في شاغلي الوظائف في المنظمة والتي على أساسها تتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل الشاغرة.

الاستقطاب الفعال:

* بصرف النظر عما إذا كانت الوظيفة المراد شغلها موجودة بالفعل أو سيتم استحداثها فإن متطلباتها لا بد أن تكون معروفة بدقة بكل تفاصيلها وحدودها والظروف ذات العلاقة بها وذلك حتى يكون الاستقطاب فعالاً.

* اختيار الفرد الملائم: من خلال التوصيف يمكن معرفة الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية التي ينبغي توافرها في الفرد حتى تتسنى له ممارسة وظيفة على أكمل وجه.

وضع برامج التدريب والتنمية الإدارية:

لكي يكون البرنامج التدريبي ناجحاً يجب أن يتضمن المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها، وأسلوب التدريب المناسب، وتقدم عملية توصيف الوظائف في هذا الصدد المعلومات

التي تساعد على تجاوز هذين الشرطين، ومن جهة تبين المهارات والمعارف التي يراد للفرد اكتسابها، وتبين طبيعة العمل ومكونات الوظيفة التي على أساسها توضع خطة التدريب. وتنفيذ نتائج التحليل أيضا في اتخاذ قرار تدريب المواد البشرية ذلك عندما يكون هناك انحراف بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد فيمكن سد ذلك العجز عن طريق التدريب.

ضبط أسس سليمة للترقية والتحويل:

من خلال تحليل الوظائف والمهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل الوظيفة، يمكننا وضع مقاييس سليمة للترقية أو النقل الداخلي من وظيفة إلى أخرى وتفيد نتائج التحليل و الوصف في اتخاذ قرارات النقل والترقية، حيث يمكن لقرار النقل أن يتخذ في حالة ما إذا كشفت النتائج أن متطلبات الوظيفة تتطابق مع قدرات شاغلها، بينما توافق القدرات ومهارات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها وتؤهله لشغل وظائف أعلى.

تحسين ظروف العمل:

لا يقتصر التوصيف على الوظيفة فقط وإنما يعطي صورة صادقة عن الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل، ومن شأن ذلك أن تشجع العاملين على أداء وظائفهم بروح معنوية عالية.

تقييم أداء العاملين:

يوفر توصيف الوظائف أساس موضوعي لتقييم مستوى أداء العمال، وهذا الأساس الموضوعي هو مدى قيام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة، ومن خلال المعلومات التي يوفرها وصف الوظيفة يمكن تصميم نموذج تقييم الأداء بشكل مناسب.

6-3- وسائل تحليل الوظائف. (علي غربي، 2001، ص.6)

طريقة الملاحظة المباشرة:

المعروف منهجيا أن الملاحظة هي الأداة الأساسية والأولية في جمع المعلومات والبيانات لبساطتها وسهولة تطبيقها وهي طريقة شائعة الاستخدام في تحليل الوظائف حيث تتم فيه ملاحظة شاغل الوظيفة وتموين كل العمليات التي يقوم بها "نوع العمل، كيفية أدائه، الوقت المستغرق في أدائه، البيئة والأدوات والمعدات المستعملة... إلخ".

طريقة المقابلة:

تعد طريقة المقابلة الشخصية من الطرق الشائعة الاستخدام في تحليل العمل " إما أن تكون فردية" أي أن تتم مع شاغل الوظيفة على حدة، أو جماعية مع عدد من شاغلي نفس الوظيفة.

طريقة الاستقصاء:

يحتوي الاستقصاء على قائمة من الأسئلة التي توجه إلى العمال المعنيين بالدراسة وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على البيانات من المصدر مباشرة، وقائمة الأسئلة التي يحتويها الاستقصاء تكون شكلين، فقد تصمم القائمة بحيث تضم مجموعة من الأنشطة التي يؤديها العامل وما على العامل إلا أن يضع إشارة أمام النشاط الذي يراه مناسباً، أو أن يصمم الاستقصاء بحيث يضم قائمة من الأسئلة تكون إجابتها مفتوحة ويتمثل دور شاغل الوظيفة في الإجابة على تلك الأسئلة وحتى يكون أسلوب الاستقصاء فعال يفضل أن يصمم الاستقصاء وفقاً للطريقتين.

7- خريطة الوظائف: (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 133-135)

هي مجموعة المسارات الممكنة للذهاب من وظيفة إلى أخرى، فكل طريق يبدأ مورد بمنصب و هي نقطة البداية و ينتهي بمنصب المراد الوصول إليه، مع مكتسباته الموضوعية. نستطيع التعرف على الطريق الطبيعي " مهنة" والمسلك الإجباري " متطلبات"، " طرق وممرات" مع تقدير وقيم الوقت و المجهودات اللازمة للوصول إلى المنصب الهدف. هذه الخرائط تحدد التسلسل في الحركة الوظيفية وذلك من خلال التنقلات والترقيات، والتحويلات.

8- مخططات الاستخلاف:

مخططات الاستخلاف موجهة أساساً للتنبؤ بالتطورات الممكنة لمجموعة الإطارات العليا أو الأفراد المهمين بالنسبة للمؤسسة، فهي في الأساس تتمثل في التعود على استعمال بطاقة تطورات السير المهنية الممكنة، بدءاً بجرد القدرات الفردية وخصائص مناصب العمل الشاغرة، هذا يفترض نوع من الاستقرار للأفراد المقيمين .

غالبا ما تخص مخططات الاستخلاف بناء الهيكل التنظيمي الذي من خلاله سندرك من حالة لأخرى مع افتراضات الخروج لكل فرد معني من المؤسسة ، ونضع بالتدرج إمكانيات الاستخلاف عبر مخطط التبديل، ويفضل وضع المخطط الفردي للتكوين ونعطي الوقت

اللازم لاكتساب الخبرات الإضافية. كما تتبع المؤسسات أخرى اتجاه مختلف نوعاً عن السابق، ويتمثل في وضع قائمة المستخلفين لكل المناصب المهمة في المؤسسة. هاته القوائم تتضمن قائمة الإطارات أصحاب القدرات العالية التي تتبعها المؤسسة باهتمام خاص لأنها تمثل الخلف للمسؤولين في المؤسسة، وخطط الاستخلاف يمثل نظرة مهمة فعلية وسهلة التطبيق، في إطار الوظائف الأخرى لتسيير الموارد البشرية " تحديد وتقييم المناصب، تقييم الكفاءات والقدرات الفردية " لكنها مقتصرة على فئة معينة للكفاءات الفردية.

إن عدد المسالك الممكنة يتزايد بتزايد الأفراد المعنيين بمخطط الاستخلاف، فالتعدد ينمو بتزايد وبسرعة، ولتسهيل ذلك نستعمل الإعلام الآلي في بناء مخططات الاستخلاف.

9- خطوات تخطيط الحياة المهنية للفرد:

الخطوة الأولى: التبصر بالآمال المستقبلية: ولأن المستقبل مجهول ، وبسبب عدم معرفة الفرد للمشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبلاً، وبسبب احتمال ظهور مواقف طارئة، يجعل هذا من عملية تخطيط المستقبل المهني أمراً صعباً. وعلى الفرد أن يسأل نفسه: ما هي طبيعة المناصب التي يمكنني بلوغها؟.

ومن هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل الوصول إليها بها أو شغلها، كما يتحدد هذا السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم و الخبرة، المهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

الخطوة الثانية: التعرف على القدرات والمهارات الحالية: على الفرد أن يسأل نفسه عن قدراته و إمكانياته الحالية والمهارات المتوفرة لديه؟. ووفقاً لهذا السؤال تحدد درجات التعليم ، والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية للفرد .

الخطوة الثالثة: في هذه المرحلة يتم تحديد الفرق بين ما يمتلكه الفرد من السمات الشخصية و تتطلبه المسالك المهنية التي يريدونها الفرد مستقبلاً مهنياً له..

الخطوة الرابعة: معالجة الفرق ومعرفة الحل: إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 30%، فقد يعني أن الحل هو الالتحاق بدورة تكوين في اللغة الإنجليزية مكثفة. لمدة ثلاثة أشهر بمركز تكوين مختص وبتكلفة مقدارها 1500 دج للشهر. وبالطبع قد لا يقتصر الفرق ولا الحل على اللغة الإنجليزية حيث يتم التطرق إلى مجالات كثيرة تمس

التعليم، والخبرة، ومهارات الكمبيوتر، والطباعة على الآلة الكاتبة، والمهارات الشخصية في التعليم مع الآخرين.

نظام التقدير *le système d'appréciation*

نظام التقدير نشاط من أنشطة تسيير الموارد البشرية، يسمح للمنظمة الوقوف على نقاط قوتها و ضعفها من خلال تقييم موظفيها، كما يسمح للمسير من تحديد النواحي الايجابية و الاهتمام بالنواحي التي تحتاج إلى تطوير في المرحلة القادمة بجعلها أهداف مسطرة للمرحلة القادمة. ويعني مصطلح التقدير (L'appréciation) " إصدار حكم على المعاونين فيما يخص قدراتهم و و كفاءاتهم المهنية، والنتائج المسجلة على امتداد فترة معينة "

(Gilbert&Thionville 2006 on line).

ويرتبط هذا المصطلح ارتباطا وثيقا بثقافة المنظمة إذ تختلف فلسفته باختلاف حاجة المنظمة لنتائجه، أو فيما تستعمله (أنظر جدول فلسفة نظام التقدير) .

	Gestion conservatrice Appréciation jugement	Gestion rationaliste Appréciation évaluation	Gestion personnalisante Appréciation sentiment	Gestion décisionnelle Appréciation estimation
Nature de la pratique d'appréciation	<i>une notation</i>	<i>une évaluation</i>	<i>un entretien</i>	<i>un système de management</i>
Résultat attendu	<i>maintenir et reproduire un ordre, sanctionner les déviants.</i>	<i>sanctionner le passé, préparer l'avenir</i>	<i>maintenir de bonnes relations, motiver</i>	<i>améliorer le fonctionnement d'ensemble et créer une dynamique de progrès</i>
Objet de l'appréciation	<i>les attitudes professionnelles</i>	<i>la performance</i>	<i>rapport supérieur subordonné, la personnalité de l'apprécié</i>	<i>développement humain</i>
Utilisation principale	<i>Promotions</i>	<i>augmentations de salaires</i>	<i>indéterminée</i>	<i>perfectionnement orientation</i>
Critères	<i>explicites, peu dépendants des situations professionnelles</i>	<i>explicites, mesurables, variables (modifications technico-organ.)</i>	<i>non explicites, changeants</i>	<i>explicites et variables (micronégociation)</i>
Élément valorisé de la pratique	<i>la procédure</i>	<i>la méthode</i>	<i>l'entretien</i>	<i>le processus décisionnel</i>

جدول فلسفة نظام التقدير

(Gilbert&Thionville 2006,Op.Cit, on line.)

مقابلة التقييم الدورية

يعتمد نظام التقدير على المقابلة الدورية التي يقوم بها المسئول المباشر مع معاونيه أو شخص مرخص له من طرف الإدارة للقيام بذلك .

و تركز المقابلة على البحث عن المعلومات من خلال مضمون أعد سلفا تبعا لفلسفة المنظمة التسييرية،و المقابلة في ظاهرها تركز على تقييم الفرد، و الهدف الحقيقي منها هو البحث عن نجاح المنظمة من خلال البحث عن الكفاءات و المهارات لدى أفرادها و تنميتهم. و من هنا تهدف المقابلة إلى:

بالنسبة للعامل:

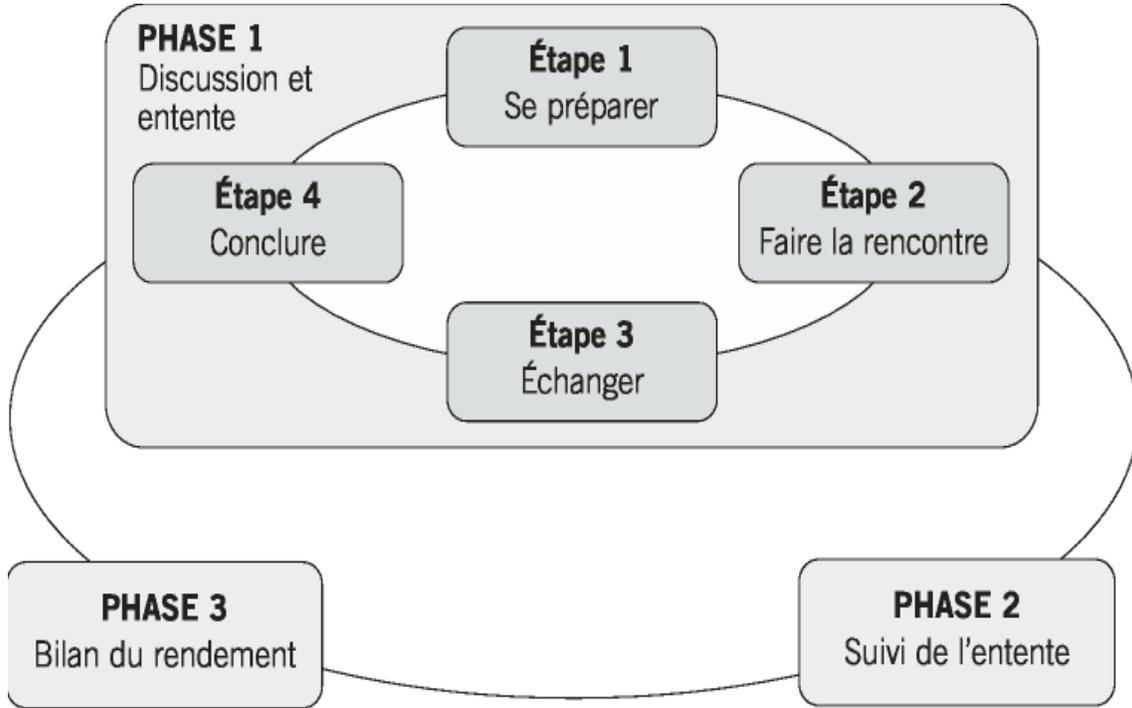
- معرفة مسؤولياته و ما ينتظر منه من أهداف.
- المعرفة الدقيقة للمعايير المعتمدة لتقييمه.
- الإفصاح عن حاجياته التكوينية، ومعرفة إمكانيات تقدمه المهني المتاحة من طرف المنظمة.

- التعبير عن الوسائل و الأدوات التي يجب توفرها لتحقيق النتائج المنتظرة.

بالنسبة للمنظمة:

- تنمية عملية التبادل بين المسير و المعاون.
- تقييم حاجيات العامل فيما يخص التكوين و التقدم المهني.
- توضيح التغييرات التي قد تطرأ على العمل.
- تقييم العامل من خلال نتائجه،طريقة عمله و من خلال علاقاته الإنسانية.
- تحديد الأهداف المسطرة للفترة القادمة مع العامل أو الإطار.
- معرفة وجهة نظر العمال في قضايا الساعة.

مراحل مقابلة التقييم:



شكل (10) يوضح مراحل مقابلة التقييم
(Dumais Jean-François,(2006), on line)

- كما يوضحه الشكل (10) تمر المقابلة عبر ثلاثة مراحل:
- 1- مرحلة النقاش والتفاهم و التي تضم أربعة خطوات
ا- التحضير
ب- إجراء المقابلة
ج- الحوار أو التبادل
د- الخلاصة
 - 2- مرحلة التفاهم
 - 3- مرحلة متابعة التفاهم
- و هذا ما نوضحه في الآتي:

المرحلة الأولى: النقاش و التفاهم Discussions et entente

وهي عبارة عن لقاء يتم بين العامل أو المعاون و مسئوله المباشر، يحدد الطرفان خلاله أهداف الفترة القادمة ووسائل تحقيقها.

و يسمح هذا اللقاء للعامل من معرفة المعايير التي سيقوم بالاعتماد عليها، و خلال هذه المرحلة يتم تحديد:

ü أهداف السنة المقبلة

ü حاجيات التكوين

ü طموحات الفرد المهنية و خطط تسيير حياته المهنية

و تتطوي هذه المرحلة على أربعة خطوات: SE PRÉPARER

الخطوة الأولى: تحضير المقابلة SE PRÉPARER

التحضير الجيد للمقابلة يسمح للمسئول بتحديد الأهداف تحديدا جيدا، وبوضع الشروط المناسبة لنجاح اللقاء، ويحرص المسئول خلال هذه الخطوة على:

- توضيح الأهداف ما أمكنه ذلك، و هذا ما يسمح بتحسين عملية "رد الصدى" من طرف المعاون محل التقييم.
- اختيار المكان و الزمان المناسبين لإجراء المقابلة.
- تحديد نقاط النقاش التي هي لها علاقة بالأهداف المحددة و التي تصب في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد موضوعات تخص العامل لمناقشتها الشيء الذي يشجع هذا الأخير على إعطاء أهمية لعملية التقييم باعتبار إدراج مصلحته المهنية ضمن النقاش.
- تجسيد هذه الخطوة الأولى باستمارة رسمية ومكتوبة تسلم للعامل قبل اللقاء لتحضير المقابلة ليكون عنصرا ديناميكيا و فعال خلال المقابلة (انظر النموذج الآتي: استمارة التفاهم)

Outil no 18

GRILLE PHASE 1 - DISCUSSION ET ENTENTE MUTUELLE/ÉVALUATION DU RENDEMENT

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e):	Date:
Titre de l'employé(e):	
Supérieur immédiat:	

QUELS SONT LES OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR ?

AVEZ-VOUS DES BESOINS DE FORMATION PARTICULIERS ?

QUELS SONT VOS OBJECTIFS DE CARRIÈRE? (À COURT ET MOYEN TERMES)

NOTES COMPLÉMENTAIRES

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

(Dumais Jean-François,(2006),Ibid, on line) استثمارة التفاهم

الخطوة الثانية: اللقاء FAIRE LA RENCONTRE

قبل البدء في اللقاء من المستحسن أن نتأكد من حسن اختيار المكان و الزمان ،و إبعاد كل ما بإمكانه أن يشوش على حسن سير المقابلة مثل رنات التلفون، زيارات غير منتظرة... الخ ، فاللحظات الأولى من اللقاء ذات أهمية قصوى لأنها تحدد مجريات كل المقابلة .
و من اجل ضمان اللقاء يجب الاهتمام بما يلي :

- الاهتمام بتوفير جو من الثقة المتبادلة مثل المبادأة بالترحيب بالعامل و إلقاء بعض عبارات المجاملة عليه.
- التذكير بأهداف المقابلة و أن جلها تدور حول أهدافه المهنية.
- الدفع بالعامل إلى تثمين المقابلة مثل سؤاله (حسب رأيكم ما هي ايجابيات هذا اللقاء ؟)
- إعلام العامل بخطوات اللقاء و المدة التي سيستغرقها.
- أخذ موافقة العامل مثل (هل نبدأ ؟)

الخطوة الثالثة : التبادل L'échange

الأخذ والعطاء و العطاء خلال المقابلة يسمح للعامل أن يساهم بطريقة بناءة و ديناميكية في إثراء أهداف السنة المقبلة و تبيان ما غاب عن المسئول عند تحديده للأهداف، فمن المهم جدا هنا الاستماع لأفكاره و آرائه الشيء الذي يشجعه على الانخراط في المشروع (الأهداف)، و من المستحسن هنا الاستعانة باستمارة الخطوة الأولى (تحضير المقابلة) لعدم إغفال أهداف الطرفين .

لإنجاح هذه المرحلة يجب أخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- الاهتمام بإعطاء صبغة مرح على اللقاء و الابتعاد عن الصبغة الرسمية.
- تحديد جيد للأهداف، إرسال المعلومات و التأكد من بلوغها و فهمها من طرف المرسل إليه عن طريق التعدية الرجعية.
- توجيه الأسئلة بمنهجية و ببساطة ابتعادا عن التعقيد .
- دفع العامل إلى التعبير عن حاجياته و مناقشتها.

- الاهتمام بالتعبيرات غير الكلامية مثل الإيماءات ، تحريك الرأس ، التمتمة بين الشفاه ، تعابير الوجه ... و محاولة فهمها كان نقول : اعتقد انك لا توافقني ؟
- التأكيد على نقاط الاتفاق من حين إلى آخر مثل : لقد اتفقنا على برنامجك التأهيلي للسنة القادمة ، كما اتفقنا على زيادة الأهداف الإنتاجية بمقدار ...

الخطوة الرابعة: الخلاصة CONCLURE LA RENCONTRE

من الطبيعي أن تنتهي المقابلة بتلخيص لها يتضمن الأهداف المتفق عليها بين الطرفين للسنة القادمة، وتكون الأهداف مدونة و رسمية يوقع عليها الطرفين كما تتضمن الخلاصة وسائل الدعم التي تكون على عاتق المسئول توفيرها لمساعدة المعاون في تحقيق الأهداف، وأخيرا ننهي المقابلة بـ :

- محاولة معرفة رأي العامل في اللقاء كان نسأله: هل كان اللقاء مجدي ؟
- أخيرا يجب شكر العامل على تعاونه و انخراطه في الأهداف .

المرحلة الثانية : متابعة الاتفاق SUIVI DE L'ENTENTE

في هذه المرحلة يعكف المسئول على متابعة الاتفاق مع المعاون ، كما يعمل المعاون جاهدا على تحقيق الأهداف المتفق عليها بالوسائل التي وفرها له المسئول . من جانب آخر على المسئول أن يضع الشروط و الوسائل المناسبة لتجسيد أهداف و حاجيات المعاون.

من المستحسن أن تبدأ عملية المتابعة ثلاثة أشهر بعد المقابلة، و يكون خلالها حوار مفتوح ومتواصل بين الطرفين المراد منه تجاوز العقبات بتعديل الطرق في أي لحظة. لإنجاح هذا اللقاء يجب الوقوف على ما يلي :

- الالتزام بتحقيق أهداف العامل و العمل على ذلك.
 - الاستجابة لرغبات العامل قدر المستطاع.
 - تقييم التقدم الحاصل في تحقيق الأهداف.
- نخصص لهذه المرحلة استمارة لتشخيص مختلف نواحي التقييم و من بينها نقاط قوة المعاون و النقاط التي يجب الاهتمام بها و تميتها بالتكوين (انظر استمارة تقييم المرود التالية)

GRILLE PHASE 2 - RENCONTRE D'ÉTAPE/ÉVALUATION DU RENDEMENT

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e):	Date:
Titre de l'employé(e):	
Supérieur immédiat:	

FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)	ASPECTS À AMÉLIORER

ATTEINTE DES OBJECTIFS

SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR

NOTES COMPLÉMENTAIRES

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

(Dumais Jean-François,(2006),Ibid, on line) استمارة تقييم المرءود

المرحلة الثالثة: الحوصلة BILAN

الحوصلة آخر مرحلة يقف من خلالها الطرفين على نشاط العامل و مدى تحقق الأهداف المدونة في الاستمارة الأولى، إضافة إلى مستوى الأهداف الإنتاجية المتوصل إليها. خلال هذه المرحلة يقف الطرفين على:

- مردود المعاون.
 - تطور كفاءة المعاون. (savoir,savoir faire ,savoir être.)
- لتجسيد هذه المرحلة نستعمل استمارة لتقييم كل السنة الماضية و من جميع النواحي، كما أننا نستعملها لتحضير المستقبل بتسطير أهداف جديدة.
- إذا الحوصلة هي تقييم الماضي لتحضير المستقبل،و من اجل إنجاح هذه المرحلة يجب مراعاة ما يلي:

- الاهتمام بالنقاط الايجابية
 - التأكيد أن عملية التقييم لا تهدف إلى إجراءات تأديبية.
 - ترجمة النقائص على شكل انتقادات بناءة
 - التركيز على تقييم أنشطة المعاون و الابتعاد على ما هو شخصي.
 - عدم الانزعاج للنقاط السلبية و إتاحة الفرصة للمعاون تفسير ذلك.
 - إعطاء اقتراحات واضحة مع إمكانية تحقيقها لتجاوز النقائص.
- (أنظر الاستمارة التالية)

GRILLE PHASE 3 - RENCONTRE ANNUELLE/ÉVALUATION

Outil n° 20

Grille phase 3- rencontre annuelleévaluation du rendement

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

Légende (cochez la colonne appropriée)						
++ Très satisfaisant	+ satisfaisant	+/- = besoin d'amélioration	- = insatisfaisant	Colonne N/A= ne s'applique pas		
Savoir L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.		Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	N/A	Commentaires et observations
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

Savoir-être L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.		Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	N/A	Commentaires et observations
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

Savoir-faire Possède des compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.		Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	N/A	Commentaires et observations
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

الفصل الرابع

الفصل الرابع الاستقرار في العمل

تمهيد الفصل

- 1- مفهوم الاستقرار في العمل
- 2- مفهوم عدم الاستقرار في العمل
- 3- بعض المفاهيم
- 4- أهمية الاستقرار في العمل
- 5- مظاهر الاستقرار في العمل
- 6- مظاهر عدم الاستقرار في العمل
- 7- عوامل الاستقرار في العمل

تمهيد

تتأثر المؤسسة كغيرها من المنظمات بالبيئة الاقتصادية التي تحيط بها، فكل من سوق العمل و التقدم التكنولوجي و قوة المنافسين أو ضعفهم، إضافة إلى المنظومة الاقتصادية و القانونية المحددة لنشاط الاقتصادي، كل ذلك يمارس تأثيرا واضحا على سير المؤسسة. فالمؤسسة مجبرة على التفاعل مع محيطها السوسيو- اقتصادي ، ويتوقف استمرارها أو اضمحلالها على كيفية التعامل مع هذا المحيط ، فهي تسعى دوما من اجل خلق و تحقيق

عوامل بقائها التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية من خلال التلاؤم مع متطلبات العالم الخارجي، و لا يتم لها ذلك إلا بالاستخدام الأمثل لطاقتها البشرية و إمكاناتها المادية . فإذا توفرت للمؤسسة مصادر مالية كافية مكنتها من تسخير تكنولوجيات مناسبة لإدارة العملية الإنتاجية، فالأصعب من ذلك هو التوفير و التحكم في الموارد البشرية ذات الكفاءات المناسبة لمتطلبات العملية الإنتاجية.

إن العامل ليس كآلة التي نجد عند اقتنائها " كتيب التشغيل الخاص بها" فهو جملة من المهارات و الكفاءات، و القدرات العقلية و الجسمية، إضافة إلى جملة من الأحاسيس و المشاعر، و الرغبات و الحاجات المتجددة، و على المؤسسة أن تأخذ هذا " الكل" المعقد بعين الاعتبار لأنه العنصر غير الثابت في المعادلة الإنتاجية، و بالتالي الاهتمام به و توفير الشروط المناسبة و المساعدة على بقائه في المنظمة بات من أولويات أي منظمة تريد البقاء و الاستمرار .

1- مفهوم الاستقرار في العمل

لمفهوم عدم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي - اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي، و منها ما له صلة بالسياسة أما في بحثنا فنقتصر على استقرار الإطار في المنظمة التي يعمل بها.

و من هنا فالاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية و رغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

وكان الاستقرار المهني محل اهتمام الكثير من العلماء و الباحثين وقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية.

و بتعدد معاني الاستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التكامل و الاستقرار." (محمد علي محمد 1972، مرجع سابق،ص. 108).

كما هو " إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و حريته وأمنه الصناعي و ترفيته. " (التون مايو 1993، مرجع سابق.ص13).

و يعرف بأنه " درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به و تمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بان عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم. " (محمد علي محمد 1972 ، مرجع سابق ، ص.108).

و يعبر عنه kanou بمصطلح "التوازن، ويعني به توازن العوامل الداخلية و الخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فان مزاولة العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة. " (التون مايو 1993، مرجع سابق ص. 66)

أما P.Albou فيعرف الاستقرار على انه " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد " (P.Albou, 1975.p.90)

يرى Henri Fayol " أن التغيير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن و المرض، والتقاعد،و الموت،كلها أمور تثير الاضطراب في التركيبة الاجتماعية. " (Fayol,1990.) (Op.cit p.62)

2- مفهوم عدم الاستقرار

يقول فاخر عاقل " عدم الاستقرار هو التقلب الانفعالي، ويقصد به ذلك الخضوع إلى انفعالات متباينة و متغايرة بسرعة التقلب العصبي ،و هو فقدان الكفاءة في الوظائف التي تشمل على التنظيم و ثبات الهدف و ضبط الذات. " (فاخر عاقل،1977.ص.58).

و يرى علماء الفيزيولوجيا أن العمل لا يمكن الثبات فيه إلا في حالة الاستقرار فقط، و هذا يعني أن الكائن الحي في نظرهم لا يستطيع أن يستجيب للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدوم توازنه الداخلي،و هو توازن بين عدد كبير من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض، و يسمى Cannon هذه الحالة "بالتوازن" وهي عبارة عن توازن العوامل الفعالة الداخلية و الخارجية. " (التون مايو 1993، مرجع سابق. ص.26)

أما Mevtey فيرى بان تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة، فالإنسان عليه أن يذهب مبدئيا إلى حيث تناديه الثروة و المال. " (Mevtey,1979 .Op.cit.)

و بالنسبة لباركر " عدم الاستقرار ناتج عن عوامل بنائية إلى جانب العوامل الشخصية." (باركر 1972، مرجع سابق. ص. 213.) فهو يفسره عن طريق التغييرات التي تحدث في البناء المهني و تتخذ أشكالاً عدة منها:

- الحركة داخل القوى العاملة

- تغيير صاحب العمل

- تغيير المهنة أو الطرق المستعملة

كما يتعدى مفهوم عدم الاستقرار إلى المهن نفسها، فهناك العديد منها زال بتاتا و حلت محلها مهن أخرى وليدة التطور التكنولوجي.

3- بعض المفاهيم المرتبطة بعدم الاستقرار في العمل

نتيجة لبعض الدراسات التي قام بها كل من " Balou " بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1967 و "Class" بانجلترا ،و دراسة "Janovitz" سنة 1958 بألمانيا، اتضحت عدة تسميات مختلفة أطلقت على موضوع الاستقرار، كما نجد دراسة أخرى للاستقرار البشري أو عدمه بين الميدانيين الفلاحي والصناعي، بين الريف و المدينة، كما نجد دراسة ثالثة عن درجة الاستقرار بين الأجيال في اقتناء المهن مثل دراسة " Lévy Le Boyer " بفرنسا

(Lévy Le Boyer, 1971. Op.cit. pp:107-120) عن مدى تأثر الأبناء بمهن آبائهم.

و هناك دراسة أخرى عن درجة استقرار المهن نفسها تتمثل في الكشف عن المهن التي زالت جراء التطور التكنولوجي و حلت محلها مهن أخرى، و هكذا تقابلنا عدة مصطلحات و مفاهيم نوضح البعض منها بهدف إزالة اللبس و التفرقة بينها:

دوران العمل (Rotation, Turn-over) و عدم الاستقرار (L'instabilité) :

دوران العمل مصطلح شائع في البحوث الانجليزية و يقصد به "الدوران حول العمل" و هي التغييرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية، كتغيير مناصب العمل الأفقية نتيجة عدم التلاؤم ، أو نتيجة ظروف غير مناسبة ،فيزيقية منها أو إنسانية، أو تنظيمية تتمثل في شغور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة.

أما في البحوث الفرنسية فتستعمل كلمة عدم الاستقرار (L'instabilité) للدلالة على العملية التي يقوم بها العامل بمحض إرادته، أما مصطلح "دوران العمل (La Rotation) فيطلق على العملية التي تقوم بها المؤسسة لأسباب تنظيمية.

كما يعتبر بعضهم أن كل من (Turn-over,Rotation,Instabilité) كلها مترادفات و تعني ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته.

الحراك : La mobilité

كلمة حراك ناتجة عن مصدر الحركة و تعني التنقل،لذا فهي تتماشى مع جميع الأنماط المتحركة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو حتى ثقافية ، والتي لها صفة التغيير أو التبدل و التطور.

فوجد من العلماء مثل " Duncan " و " Paraderie " ممن " درسوا التغيرات البنائية في مجتمعاتهم (الأمريكي و الفرنسي) و أطلقوا على تلك التغيرات مصطلح الحراك الاجتماعي " (R.Boudon, 1973.Op.cit.p: 96).

يرى " آدم سميت " انه من خلال التجارب تبين أن الإنسان أصعب نقلا من مختلف الأشكال المنقولة " (P.Mevetey1979.Op.cit.p:13) ، ويعني آدم سميت أن التطور الصناعي اثر في الحياة العامة،

و كان أساسه الانتقال من المجال الزراعي إلى الصناعي و من الصناعي البسيط إلى الصناعي المعقد،وهكذا ينطوي مصطلح الحراك على خاصية التغير و التبدل،أما الاستقرار فمعناه الثبات و الهدوء،فهما مصطلحان متضادان بمعنى أن الحراك يدل على عدم الاستقرار،و الاستقرار يفهم منه عدم وجود حراك.

4- أهمية الاستقرار في العمل

يعتبر العمل تجاوزا المصدر الوحيد للدخل ،فهو يؤمن للعامل حياته و معاشه و يظهر فيه إمكانياته و قدراته و يثبت كفاءته المهنية .

ولثبات العامل في عمله و استقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه و على المنظمة ككل،فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة و متشبع بثقافة المنظمة ،عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف و التلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل،المقبول منها و المرفوض و بالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت و الجهد ،و حتى المال (تكلفة الإنتاج) ،هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد .

و من مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله و التحكم في آلياته، وبالتالي نقل من عوامل التعب و خفض من احتمالات الوقوع في حوادث عمل.

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظا أكبر في التقدم المهني و بلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و تنامي خبرته و اندماجه داخل المنظمة.

كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضائها، فكلما دام انتماء أفراد الجماعة للمنظمة زاد تماسكها، و العكس الصحيح، فكلما ترك فرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها، لأن المغادر للجماعة حمل معه أفكاره و صفاته الجامعة لجماعة العمل، و الوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار و الأنماط ما يعجل بتفكيك الجماعة.

إن استقرار المنظمة و نجاحها من استقرار أعضائها و نماء كفاءاتهم، فبدونهم ليس لها وجود، و مصيرها الاضمحلال و الفناء.

فاستقرار الأفراد و تماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفرادها ثقافة، و هدف واحد (الإنتاج)، و هوية واحدة هي المنظمة، يأتيونها صباحا للدفع بها من اجل الاستمرار و لا يتركونها مساء إلا من اجل العودة إليها في الصباح، و يتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي و الجسدي و المادي، إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها و مستقبلا مهنيا لهم.

5- مظاهر الاستقرار في العمل

كما سبق و ذكرنا في أكثر من موضع، نجاح أي مؤسسة و استمرارها في العملية الإنتاجية يعتمد أساسا على يد عاملة كفئة و كافية و مستقرة، لضمان إنتاج ذا جودة مناسبة و قدرة إنتاجية عالية.

من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من اجل الاستمرار و على مسؤوليها الاطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الآتي:

1- قلة الشكاوي

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة و علاقات العمل المتردية بين المشرفين و الأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبن و الإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص

الترقية و الحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط و عدم الرضا عما يحدث .

الشكوى هي " شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبين و اللاعدالة في علاقاته الوظيفية." (كيث ديقيز، 1974، مرجع سابق .ص: 385) .

و الشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل و معاناة مهنية لدى العمال و يجب على المشرفين الاهتمام بحلها و معالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال .

وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، " فانخفاض نسبة الشكاوي بالمصنع دليل على أن هناك استقرار و رضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة و بالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال و يزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية."

(منصور فهمي 1976 ، مرجع سابق . ص. 36)

ب- الراحة النفسية و الانسجام مع جماعة العمل

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، و في المنظمة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المنظمة و يدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته و كفاءته، و عكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات و تأنيب متواصل من طرف مسؤوليه، خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقال عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، و يصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث عمل.

و تتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر و الاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن خالي من مسببات الأمراض المهنية، و الشعور بالعدالة في الترقية و التكوين و الحوافز و المكافآت، و الإحساس بان العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة و خارجها.

ج- قلة حوادث العمل

إن استياء العمال و سخطهم على مشرفيهم، و على النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبيا على الحالة النفسية للعمال ، فيدفعهم إلى القلق و اليأس، و التعب العضلي و الأسباب

النفسية،و الذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية ،تلحق بهم و بالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها.

و بتحديد أسباب الحوادث المهنية ،يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية،فإذا كانت الأسباب مردها القلق و اليأس وعدم التركيز،و صادرة عن أفراد كثيري الشكاوي ،فذلك مؤشر عن عدم الاستقرار المهني،و إذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

د - المواظبة على العمل

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال و عدم التأخر عن مواعيد العمل،كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة،فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني انه لا يشعر بأي تدمير نحو عمله،و انه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.

هـ - الشعور بالأمان

"تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية،وتتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

✓ الحماية من المخاطر المادية

✓ الحماية من المخاطر الصحية

✓ الحماية من التدهور الاقتصادي

✓ تجنب المخاطر غير المتوقعة " (محمد علي شهيب1976.ص.146)

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، وبأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية ،إضافة إلى اعتقاده بأن المنظمة في حالة مالية جيدة و أن دخله المادي مستقر، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله المهني و لا يبحث عن البديل.

6- مظاهر عدم الاستقرار في العمل

عندما نتكلم عن عدم الاستقرار في العمل يتبادر إلى ذهننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة، وهي التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات و تصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة، وتتجلى هذه المقاومة في مؤشرات ثلاثة، نوجزها في الآتي:

أ- التغيب

يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل.

و التغيب هو " الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه." (طلعت إبراهيم لطفى، 1982، ص. 59).

و التغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، و علاقات العمل السيئة، و نوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس باللاعادلة كما سبق و أن ذكرنا، و هو في هذه الحالة تعبير عن سخط و عدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع بالعامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

و قد أثبتت بعض الدراسات الأرغونومية بان للمنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تأثير على ظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث و البذر و الحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب، لان اغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل.

ارجع "فريزر" أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 3000 عامل إلى الأمراض و الاضطرابات النفسية بنسبة 25 % للإمراض و ،و أن 15% من هذه الاضطرابات النفسية كانت من حدتها كافية لمنع أصحابها من مزاوله أعمالهم. (نعيم الرفاعي، 1968، ص. 498)

ب- دوران العمل

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، و يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدهم، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيئ و علاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري و من حجم التنظيم، و مستوى الإشراف الشيء الذي يجعلهم يشعرون بان هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم

و بالتالي فأجره مقتطعا من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

ج - الإضراب

يعتبر الإضراب شكل من أشكال الصراع الصناعي داخل المنظمة، و هو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك " التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، و هو مظهر تكتيكي للضغط." (عبد المنعم عبد الحي، 1988. ص:84)، و يفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة،

و الإحساس بان الهدف واحد و أن النتائج تعود على الكل.

اذا فهو رد فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة، تنتسب بدورها في ترك العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل. و من هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة.

د - التمارض

يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض." (عبد الله بليط، 2002. ص.20).

كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، و ينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء، إحساس بالظلم، عدم تلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، و هو عموما هروب مقنع من العمل.

هـ - كثرة الشكاوي

تظهر حالات الشكوى لدى العمال في عدة مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل الى الدفاع عن نفسه.

و على العموم تعود الشكاوي إلى تدمير العمال و عدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام و بالتالي تزايد الرغبة لديه في ترك المنظمة.

7- عوامل الاستقرار في العمل

أكدت الدراسات التي أولت اهتماما بالعوامل المؤثرة في استقرار العامل في عمله، على ظروف العمل داخل المؤسسة واعتبرتها عامل أساسي في استقرار العامل في المنظمة، حيث أكدت على ضرورة تحسين ظروف العامل من اجل تحسين الإنتاج، وهذه الظروف هي(الظروف الفيزيائية،ساعات العمل،الأجور،العلاقات الإنسانية...) واعتبرتها المحدد الأساسي لاستقرار العامل في المنظمة.

ومع التحولات الاقتصادية الحديثة لم تعد ظروف العمل داخل المؤسسة هي العامل الحاسم في الاستقرار العامل بالمنظمة، بل أصبح استقراره مرهون باستمرار المؤسسة التي يعمل بها، إضافة إلى عوامل أخرى لا تقل أهمية عن ظروف العمل بأنواعها، ونوجز فيما يلي العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمنظمة:

1-استقرار المؤسسة

استقرار العامل مرتبط باستقرار المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، فالمؤسسة حسب النمط الاقتصادي الحديث هي التي تقرر وجود العامل من عدمه، فلم تعد تلعب الدور الاجتماعي بل أصبحت منفية بحثه، كما أن المؤسسة عند تعرضها لأزمات اقتصادية وتكون مهددة بالإفلاس والغلق والتوقف عن النشاط الإنتاجي يتعرض عمالها للتسريح وفقدان مناصب العمل.

و استقرار المؤسسة يعني استمرارها في العملية الإنتاجية وتحقيقها لهامش من الأرباح، وهذا مرتبط بالدرجة الأولى بمحيطها الاقتصادي الديناميكي الذي يفرض عليها مجموعة من القيود، كما يمكن أن يوفر لها بعض الفرص التي يجب استغلالها وتسخيرها لخدمة الهدف العام للمؤسسة.

إن أهم ما يميز المؤسسة في وقتنا الحالي هو قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها والتي تمدّها بالموارد الضرورية لاستمرار نشاطها، وعليه فإن أي مؤسسة لا يمكن أن تستمر وتتمو دون إنشاء علاقات اقتصادية متينة وثابتة ومستقرة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة الاقتصادية المحيطة بها والتي تضم متعاملين اقتصاديين وزبائن و موردين وأسواق و متنافسين.

فالمؤسسة تواجه علاقات تنافسية في الأسواق من خلال مؤسسات أخرى تنتج نفس السلعة وهذا قد يؤثر على مركزها في السوق وعلى نسبة مدا خيلها وأرباحها وعلى استقرارها

بشكل عام، لذلك لا بد عليها من أن تتعرف على هذه المؤسسات المنافسة لها في السوق وهذا يعني وجوب امتلاكها جدولاً مفصلاً وكاملاً حول كل المتوجات المعروضة أي السوق، وأن يتميز منتجها الموجه للتسويق بالجودة والعالية حتى تكون مبيعاتها مرتفعة و مدا خيلها مستقرة، وعموما فإن استقرار المؤسسة مرتبط بصورة كبيرة بمحيطها السوسيو-اقتصادي . ويمثل العامل في هذا النسق عنصر فعال، فالمنظمة تعتمد عليه من اجل الاستمرار وهو يحتاج إلى استقرارها من اجل الاستمرار بها.

ب- عقد العمل

راجعت المؤسسات الوطنية قوانينها الداخلية و الاتفاقيات الجماعية و ذلك بعد صدور قانون 90-11 الموافق لـ 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل،الذي حدد خلاله المشرع الجزائري وبكل وضوح عقود العمل و جعلها نوعان:

- عقود عمل دائمة (Contrats de travail a durée indéterminée C.D.I)

ويقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين(العامل ورب العمل) لفترة زمنية غير محددة و يحدد فيه المنصب و تصنيفه وأجره القاعدي والمنح و التعويضات التابعة لهو مدة فترة التجريب.

و في هذا النوع من العقود لا يمكن لصاحب العمل أن يفسخ عقد العمل،أو يسرح العامل إلا بناء على إجراءات ينص عليها القانون الداخلي و الاتفاقية الجماعية. ويمكن لصاحب العمل فسخ عقد العمل في ثلاثة حالات فقط:

✓ عندما يطلب العامل فسخ عقد العمل

✓ عند تغيب العامل لمدة تزيد عن الشهر دون العودة، وبعد إن توجه له ثلاث اعدارات بالعودة إلى العمل.

✓ عند ارتكاب العامل لخطأ مهني من الدرجة الثالثة، وإقرار لجنة الطاعة بطرده.

ماعدا هذا يعتبر الطرد تعسفي،يترتب عنه إجراءات قانونية.

-عقود عمل محددة المدة (contrats de travail a durée déterminée C.D.D)

ويقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين(العامل ورب العمل) لفترة زمنية محددة، و يحدد فيه المنصب و تصنيفه وأجره القاعدي والمنح و التعويضات التابعة له. و خلافا لعقد العمل الدائم،فعقد العمل المحدد المدة يوضح فيه:

✓ بداية و نهاية فترة العمل.

✓ سبب التوظيف، ويحددها المشرع في المادة 12 من القانون 11/90 بخمسة دواعي:

1- أعمال وخدمات غير متجددة

2- عقود استخلاف

3- أعمال فصلية غير متجددة

4- زيادة في وتيرة العمل

5- نشاطات وأعمال محدودة المدة

وبهذا يكون هذا النوع من عقود العمل عند التشغيل وسيلة لإعطاء نفس آخر للمؤسسات، أو بعبارة أخرى تقنين الطرد الفردي للعمال وليس التسريح في حالة مواجهة المؤسسة لصعوبات مالية أو تقنية، والعامل المتعاقد له نفس الحقوق والواجبات مثل العمال الدائمين ويحميه القانون في حدود العقد المبرم، لان العقد هو شريعة المتعاقدين. و من البديهي أن يختلف الشعور بالأمان المادي و الانتماء التنظيمي من العامل الدائم إلى العامل المؤقت، فهذا الأخير ينتظر دوما لحظة تجديد العقد، و هذا يعني استمرار الدخل، ومن المتوقع أن يترك المنظمة في أي لحظة إذا وجد البديل الآمن (الدائم).

ج- الاختيار و التوجيه

اختيار المهنة من الأمور العويصة التي تواجه كل شاب يريد العمل لأول مرة في حياته، ومما لا شك فيه أن نجاحه في اختيار المهنة المناسبة يزيد من شعوره بالرضا و الطمأنينة، و السعي للارتقاء فيها و التمسك بها.

التوجيه المهني عملية يقصد بها " مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراته و استعداداته و ميوله و دوافعه و خطته بالنسبة للمستقبل، فكلما كان هذا التوجيه ملائما كلما أدى إلى تحقيق فوائد جمة ذات جانبيين:

احدهما متصل بالعامل نفسه، ويتمثل في دفعه إلى الاستمرار في العمل و التطور فيه. بينما الجانب الآخر متصل بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث تتجنب نفقات الإحلال جراء مغادرة العمال للمؤسسة، مع عجزها على بلوغ كفاءتهم في وقت وجيز الشيء الذي يؤدي إلى تعطيل العمل و انخفاض الإنتاج.

و لقد بينت دراسة كل من (Pond و Bills) " انه من الممكن أن نقل من تنقلات العمال إذا أحسنا اختيارهم " (عباس محمد عوض، 1977. مرجع سابق. ص. 64) و أكدت الدراسة أن عدد التنقلات تنتشر عند ضعاف المقدرة أكثر منه عند العمال ذوي الكفاءة المرتفعة.

و من هذا المنطلق تبنى الأخصائيون النفسانيون العديد من الاختبارات الجسمية و الفسيولوجية كوسيلة لاختيار العمال و توجيههم.

د- الترقية

تعني الترقية " أن يشغل العامل وضعية درجتها أعلى من الوضعية التي كان يشغلها قبل الترقية، و يترتب عنها زيادة المزايا المادية و المعنوية للعامل، و زيادة اختصاصاته الوظيفية. " (محمد أنيس، 1973. ص. 20) و الترقية كنظام في إطارها المحدد و أبعادها و مكوناتها تهدف في غالب الأحيان إلى تحقيق ما يلي:

✓ خلق روح التفاعل و اختيار أفضل العمال لشغل المناصب العليا مع إبقاء حالة التنظيم في حالة معنوية مرتفعة.

✓ إفساح المجال أمام العمال للوصول إلى المناصب العليا، و خلق نوع من التفاعل و التنافس بينهم و بدل أقصى مجهود لديهم.

✓ مكافأة العمال على قيامهم بواجباتهم و تحملهم للمسؤولية على أكمل وجه، و تشجيع الممتازين على مضاعفة الجهد و على الاستمرار في خدمة المنظمة.

هـ- التكوين

لا توجد عند المسير مشاكل تكوين، بل لديه مشاكل يمكن للتكوين حلها، و الهدف ليس تخصيص أيام للتكوين و الإنفاق عليها، بل المساهمة في تطوير المؤسسة و مواردها البشرية هذه المشاكل يمكن حصرها في نقطتين:

الأول: تتمثل في المحافظة على الموجود و تطويره من خلال و ضع مخططات التكوين عند تحديد نقائص العمال و حاجتهم للتكوين و الذي يكون على شكل:

ü البرامج الخاصة: كأن تبرمج ساعات خاصة لتعليم الإعلام الآلي للإطارات.

ü الرسكلة: أو إعادة التأهيل كأن نقوم بإعادة التأهيل أحد العمال لشغل منصب عمل آخر.

ü تكوين معمق: يكون في نفس الاختصاص لكسب كفاءة أكبر وقدرات أكثر على التحكم في منصب العمل.

ü ويبقى التكوين العادي الذي يخص كل الفئات و كل أنواع التكوين والذي يحتاج إلى انتداب العمال لمتابعة تكوين طويل المدى ويسمى تكوين خارجي.

ثانيا: تسهيل عملية تغيير المناصب و التحضير لها.

التكوين ليس هدفا في حد ذاته بل الهدف يتمثل في تطوير القدرات، فهو وسيلة من الوسائل التحسين المتواصل للمؤسسة انطلاقا من كفاءة الأفراد و الجماعات، والرفع من مستوى المسؤولية في كل المستويات، ومن بين أهداف التكوين:

✓ زيادة الإنتاج و زيادة الخدمات.

✓ تقليل النفقات الناجمة عن الأخطاء.

✓ رفع التعامل و التنسيق في الأعمال بين العمال.

✓ تقليل من حدة التذمر بين العاملين عن طريق تزويدهم بالمهارات و المعارف التي تساعد على إتقان عملهم.

✓ تطوير المهارات التعليمية لدى الرؤساء و تحسينها.

✓ الاستفادة المثلى من القوى البشرية العاملة، ومن المعدات و الأدوات الموجودة في المؤسسة

✓ تطوير نوع الإشراف.

✓ تحسين اتجاهات العاملين كتنمية الدافع للعمل و رفع مستوى الإنتاجية.

✓ تنمية المهارات الفردية لأداء الفرد.

✓ زيادة تقدير الفرد لعمله و الاهتمام به.

✓ تكييف العمال مع التغيرات التكنولوجية التي تطرأ على ميدان معين بتكوين أو إعادة تدريبهم.

✓ اكتساب العمال مهارات عالية أمام تعقد الآلات و الأجهزة الحديثة.

✓ كسب ثقة العمال والاحتفاظ بهم في المنظمة لأطول مدة ممكنة.

و-الأجر و الحوافز المادية

و-1- الأجر: يعتبر الأجر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها إضافة

" إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته". (صلاح الشنواني، 1974. ص. 368)

إضافة إلى ذلك يعتبر الأجر عاملا من عوامل إقبال العامل على عمله والاستمرار فيه والرغبة الشديدة في تحسين مهاراته وإمكانيته، ولقد ساد الاعتقاد أن الأجر يعتبر المحفز الأول والأخير على العمل، غير أن هذا الاعتقاد لم يدم طويلا على نفس الدرجة التي كان عليها من قبل، حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم وتحفزهم للعمل، إذا أن كثيرا من العمال الذين تعرض عليهم وظائف بأجر أعلى نسبيا يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل، خاصة إذا كانوا محاطين بجو اجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم، ولقد أجريت دراسات عديدة في الميدان وتم التوصل إلى أن العنصر المادي قد يأتي في الدرجة اقل بالنسبة لدوافع المستخدمين وبواعثهم، وعليه فإن الأجر على الرغم من أهميته في حياة العامل، إلا أنه لا يعتبر الدافع الوحيد لاستقرار العامل في عمله.

و-2- الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها " مجرد دافع لحث العامل على الإنتاج وعلى زيادته و الارتقاء بمستواه ما أمكن، فكلما كان نظام الحوافز معمولا به بشكل رسمي في المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في جهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر وهذا ما ينجر عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها الإنتاجية." (صلاح بيومي، 1982. ص. 17).

ورغم أن نظام الحوافز تؤثر فعلا على دافعية الأفراد في العمل و في زيادة الإنتاج، إلا انه لا يجوز إغفال عوامل أخرى كثيرة يطمح العمال الحصول عليها، ويمكن التعرض إلى بعض منها:

حوافز مادية ومعنوية: لا شك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم بالاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب وتكاليف المعيشة، ويتفق مع الخبرة والقدرات المختلفة لهؤلاء العمال.

لكن حديثا بات هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسئول عن مضاعفة العامل لجهوده في الإنتاج، فأوضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته والانتماء لجماعة العمل، وكذلك إلى الأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه وحتى رؤسائه.

حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة: الحوافز المباشرة وهي التي تؤثر تأثيرا مباشرا على العامل، بمعنى أنه إذا ضاعف جهده لزيادة الإنتاج، أو ابتكر شيئا جديدا يعود بالنفع على المؤسسة، فإنه تجازى على عمله هذا، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج أو المنح. أما الحوافز غير المباشرة فهي التي تتضمن مجموعة الخدمات و الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها، بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج وإتقانه، ومثال ذلك: النقل، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية... الخ.

ز- الظروف الفيزيائية الملائمة

"يقصد بها مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه للعمل". (أمين عز الدين، 1964. ص. 13)

وأصبح توفير الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل من الأمور الضرورية، فهي تساعده على تحسين وزيادة الإنتاج، ورفع الروح المعنوية للعمال، كما تساعد على الرضا والاستقرار في العمل، وعموما تختلف الظروف الفيزيائية من منظمة إلى لأخرى، وكل عنصر من العناصر المكونة لهذه الظروف يأخذ مكانه معينة في تأثيره على العامل.

الضوضاء: إن الضوضاء من أشد العوامل المؤثرة على العامل، وبالتالي على استمراره في العطاء، واستقراره بالمنظمة، وهي الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في مكان العمل، تنير الأعصاب وتقلل من قدرة السمع تدريجيا تبعا لطول مدة التعرض للضجيج. ولضوضاء عدة مصادر أخطرها ضوضاء المصانع والتي يكون مصدرها الآلات والمحركات، وآلات قطع الحديد.... والضوضاء تسبب حالات الضيق والشعور بالتوتر النفسي، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى الوقوع في الحوادث المهنية، لاسيما إذا كانت متقطعة، حيث تحدث على شكل إشارات تزيد من إثارة العامل، عكس الضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة يمكن للعامل أن يتكيف معها، إلا أنها تسبب له أمراض مهنية أخطرها الصمم.

و للضوضاء تأثيران على الفرد:

تأثير سمعي: تؤثر الضوضاء على حساسية الشعيرات الحسية بالجسم الحزوني للأذن الداخلية، ما يجعل هذه الخلايا وتقل القدرة السمعية عند نهاية كل يوم عمل، ولكن هذا الانخفاض في السمع مؤقت فالعامل عند خروجه من العمل يبقى بعيدا عن الضوضاء عادة لفترة لا تقل عن 16 ساعة، يسترجع خلالها قدرته السمعية.

و إذا طالت مدة التعرض دون وسائل وقاية تذكر فإنه يتعرض للصمم المهني تدريجيا.

تأثير غير سمعي: ينحصر هذا النوع من التأثير في:

ü صعوبة التخاطب.

ü تأثيرات نفسية مثل الشعور بالضيق وسهولة الإثارة.

ü تأثيرات عصبية وينجم عنها زيادة الأخطاء.

ü نقص القدرة على أداء الأعمال الذهنية.

ü شعور بالدوار (الدوخة) ، الغثيان و التقيؤ.

الحرارة والرطوبة: تعتبر درجة الحرارة المعتدلة ظرفا مساعدا للعامل في عمله، وإذا زادت أو انخفضت عن المعدل المناسب، أدى ذلك إلى تدمير العمال نفسيا و إرهاقهم فسيولوجيا، الشيء الذي يدفعهم إلى ارتكاب الأخطاء والوقوع في حوادث مهنية.

ودرجة الحرارة تختلف من ساعة إلى أخرى، ومن ورشة إلى أخرى، حيث نجدها عالية في الورشات التي تعتمد في إنتاجها على الأفران ومن ثم يجب أخذ التدابير اللازمة وإحداث التوازن بين درجة الفرد والوسط الذي يحيط به.

الوهج: الوهج أكثر عوامل سوء الإضاءة ضررا، ويعرف باللمعان الشديد في مجال الإبصار و يؤدي إلى الأعراض التالية:

ü تقليل القدرة على الرؤية

ü يحدث إجهاد بالعين ينعكس على الجهاز العصبي مما يؤدي إلى الشعور بالتعب و الإصابة بالصداع.

ü شعور بالألم في العين خاصة عند التعرض للوهج لفترات طويلة.

ح-توفير وسائل الوقاية والأمن:

كما ذكرنا من الضروري ملائمة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل، و تكيفه مع الآلة و الأجهزة التي يستخدمها في منصب عمله، فمن الأهمية بما كان توفير وسائل الأمن و الوقاية من الحوادث و الأمراض المهنية.

إن مشاكل الصحة و الأمن في العمل تمثل احد العناصر الهامة و المحددة لرضا العمال عن المهنة و بالتالي الاستمرار فيها من عدمه.

فكل عمل مهما كانت بساطة مخاطره مثل الوقوع في حوادث مهنية أو الإصابة بأمراض، يحتاج الفرد لوسائل و أجهزة خاصة للوقاية منها.

و يرى المختصون في الوقاية أن وسائلها تكون على مستويين، المستوى الفردي و الذي يتمثل في ارتداء اللباس العازل، الأقفعة و القفازات، النظارات و الأحذية الخاصة،المستوى الجماعي و يقع على عاتق المؤسسة، مثل توفير قاعات استراحة للأعمال الخطيرة، تغيير الجو الحراري وتلطيفه عن طريق التهوية الاصطناعية، الإكثار من وسائل الإطفاء وجعلها سهلة المبلغ وتدريب العمال على استعمالها.

ط-العوامل الاجتماعية

تعد العوامل الاجتماعية من الأمور المهمة البارزة في خلق جو مناسب ومريح داخل المؤسسة، وهذا عكس نظرية بعض من المفكرين المتخصصين في شؤون العمل الصناعي، إذ يعتقدون أن العامل المادي هو الذي يطغى على بقية العوامل، وأن الأجر و الحوافز تسيطر على أفكار العامل بالدرجة الأولى، وهذا و من بينهم تايلور الذي عبر عن هدافي

نظريته "الإدارة العلمية" إلا أنه أجريت دراسات كثيرة من قبل العديد من الباحثين، وقد توصلت دراستهم إلى أن عنصر المادة قد يأتي في الدرجة الخامسة، فقد وجد أن أهم عامل بالنسبة للأجير هو الاستقرار في العمل والطمأنينة إلى عدم التسريح دون أسباب داعية لذلك، والمعاملة الإنسانية التي تضمن الاحترام، ثم تأتي الأجور الكافية و الموزعة توزيعا عادلا، التقصير في ساعات العمل، وجود فرص الترقية، الاستماع للشكاوى....

ومن هنا يمكن اعتبار هذه المؤشرات في حالة توفرها في المؤسسة، وسيلة هامة لخلق روح الرضا والاستقرار عند العامل، والتأكيد على أن النواحي المادية،و الضروف فيزيقية

الملائمة، عوامل مهمة لتحفيز العامل، إلا أنها غير كافية بل يحتاج العامل إلى عوامل أخرى حتى يستطيع القيام بعمله على أحسن وجه، ومن بين هذه العوامل:

أ- العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة: يقول أحمد خاطر: "إن العلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة، أردنا أم لم نرد، ولا يمكن القضاء عليها، بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تجسيدها تماما، وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة، وذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء والذين ينظمون لهذه المنظمة، ونحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية." (أحمد خاطر، بدون سنة. ص: 23.)

إن كل المؤسسات مكونة من مجموعة من الأفراد والجماعات، وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد لا بد وأن تقوم بينهم علاقات اجتماعية بالرغم من أن الفكر الإداري أنكر مثل هذه العلاقات وعمل على القضاء عليها، إلا أنها لا بد وأن تنشأ نتيجة تكرار التفاعلات بين العمال بعضهم مع البعض، وبالتالي فهم يعملون على استمرارها وتحقيقها، أي أن العلاقات الإنسانية تنشأ في المؤسسة أردنا أم أبينا ولا يمكن القضاء عليها، ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية لأعضاء الذين ينتمون لهذه المنظمة.

وعليه تصبح العلاقات الاجتماعية عبارة عن عمل موجه يقوم به الأفراد أثناء عملهم، مما يستوجب على المديرين والمشرفين العمل على إدماج الأفراد بعضهم مع بعض ودفعهم سويا للعمل كجماعة منتجة مع الضمان لهم الحصول على الإشباع والرضا الاقتصادي والنفسي والاجتماعي، لأن الهدف الحقيقي للإدارة هو جعل العمال منتجين متعاونين من خلال الميول والأهداف المشتركة بينهم.

ب- القيادة والإشراف: تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل، والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل.

وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفون في ميدان العمل الصناعي و أن أهم عوامل الرضا و الاستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول " رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية

أكثر، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم". (جيلفورد، 1970، ص. 893)

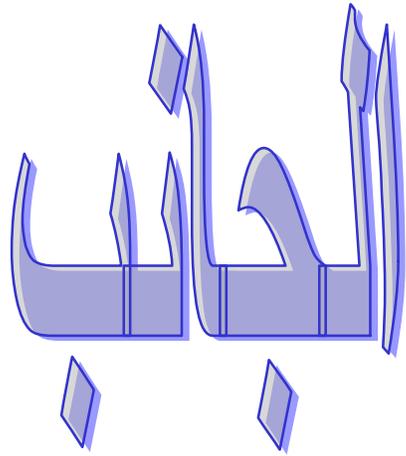
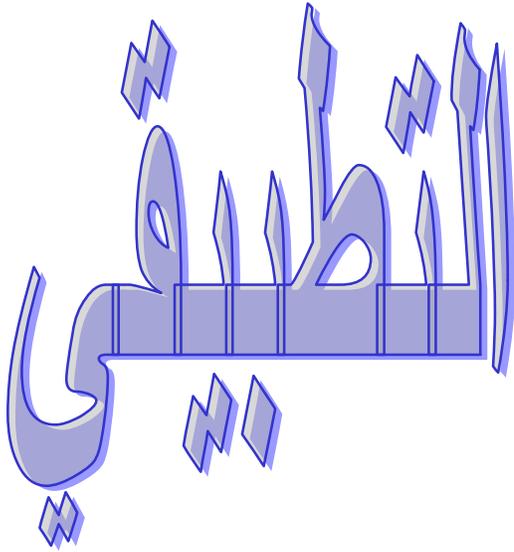
ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفاء إتباعها والالتزام بها وهي مكافأة العمال النشطين، ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي، وإعطاء الأهمية لمقترحاتهم، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة.

ج- الخدمات الاجتماعية: هي طريقة عملية لخدمة الإنسان، ونظام اجتماعي يقوم بحل مشكلاته وتنمية قدراته. (أحمد كامل أحمد، 1963، ص. 15).

تعتبر الخدمة الاجتماعية من عوامل استقرار العامل، حيث تعمل على رفع مستواهم الاقتصادي والصحي والتعليمي وتحسين حالة إسكانهم، وتهيئة فرص العمل... وغيرها من العوامل المادية والمعنوية التي تعمل على إغاثة العامل نفسيا واجتماعيا لاستقبال عمله في أحسن الظروف، ورفع الإنتاج كما وكيفا، مما يحقق الأرباح لصاحب العمل.

ومجال الخدمة الاجتماعية للعمال واسع وممتد إلى كل ما من شأنه تحسين ظروف العمال ومعيشتهم، وإلى كل ما يؤثر في نفسيتهم ويشدهم للبقاء في المؤسسة أطول مدة، ويمكننا تلخيص هذه المجالات في النقاط التالية:

- الخدمة الصحية:الأمن الصناعي ونظام التأمين.
- الخدمات الغذائية: توفير المطاعم داخل المؤسسة مع وجبات صحية.
- تحسين الظروف الاقتصادية.
- تحسين الظروف الاجتماعية والنفسية.
- إنشاء مراكز ترفيهية للعمال.
- توفير وسائل النقل.



الفصل الخامس

الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

1-ميدان الدراسة

2-منهج الدراسة

3-اختيار العينة

4-وسائل جمع البيانات

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في أي دراسة أو بحث خطوة أولية لا بد منها، ومفتاح نجاح الدراسة الأساسية، فمن خلالها يحدد الباحث الشكل النهائي لمتغيرات الدراسة ويتأكد من صلاحية أدوات البحث و دقتها في جمع البيانات المطلوبة مع تحديد سمات العينة وحجمها. من هذا المنطلق كان لزاماً على الباحث القيام بدراسة استطلاعية يهدف من ورائها إلى:

1/ بالنسبة للاستمارة الأولى الموجهة للإطارات

- التأكد من سلامة بنود الاستمارة.
- فسح المجال لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية عن طريق بعض الأسئلة المفتوحة إبراز متغيرات قد يكون الباحث قد أغفلها.
- تحديد سمات و خصائص عينة الدراسة الأساسية.

2/ بالنسبة للاستمارة الثانية الموجهة للإطارات المسيرة

وهي عبارة عن محك يقيس القدرة على اتخاذ القرارات و مدى إتباع متخذي القرارات للخطوات العلمية لصناعة واتخاذ القرار موضوعة من طرف الخبير الإداري (محمد فتحي) (محمد فتحي، ص ص: 94-99)

بما أن هذا المحك موضوع مسبقا و معمول به كان الهدف من تجريبه التأكد من مفهوميه المصطلحات الواردة فيه و المتعلقة بأدبيات اتحاد القرار.
أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد استمارة أولية تضم 54 سؤال ضمن خمسة بنود وذلك كما يلي:

1/ بند نظام التكوين يحتوي على:

- أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة يهدف من ورائها الباحث الوقوف على وعي الإطار بماهية التكوين ودوره بالنسبة للمؤسسة و الإطار، وما يجب أن يكون عليه التكوين، و ما هو حادث بالمؤسسة.

- أسئلة مغلقة و أخرى نصف مفتوحة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين استقرار الإطارات في العمل و نظام التكوين.

2/ بند نظام الترقية يحتوي على:

- أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة يهدف من ورائها الباحث الوقوف على وعي الإطار بماهية الترقية ودورها بالنسبة للمؤسسة و الإطار، وما يجب أن تكون عليه الترقية، و ما هو حادث بالمؤسسة.

- أسئلة مغلقة و أخرى نصف مفتوحة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين استقرار الإطار في العمل و نظام الترقية.

3/ بند نظام الأجور يحتوي على:

- أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة يهدف من ورائها الباحث الوقوف على و عي الإطار بماهية الأجور و دوره بالنسبة للمؤسسة و الإطار، وما يجب أن تكون عليه الأجور، و ما هو حادث بالمؤسسة.

- أسئلة مغلقة و أخرى نصف مفتوحة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين استقرار الإطار في العمل و نظام الأجور.

4/ بند تسيير الحياة المهنية يحتوي على:

- أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة يهدف من ورائها الباحث الوقوف على و عي الإطار بماهية و أهمية تسيير الحياة المهنية و دورها بالنسبة للمؤسسة و الإطار، وما يجب أن تكون عليه تسيير الحياة المهنية، و ما هو حادث بالمؤسسة.

- أسئلة مغلقة و أخرى نصف مفتوحة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين استقرار الإطار في العمل و تسيير الحياة المهنية.

5/ أسئلة عامة عن كل نظام تسيير الموارد البشرية بعد أن جزئها الباحث في البنود السابقة، على شكل قرارات جزئية تعبر عن الفرضيات الجزئية الأربعة.

تهدف هذه الأسئلة إلى الكشف عن رغبة الإطار في ترك المنظمة و العلاقة المحتملة بين متغيرات الدراسة و فقا لفرضيات البحث:

اتحاد القرار في التكوين و استقرار الإطار في العمل

اتحاد القرار في الترقية و استقرار الإطار في العمل

اتحاد القرار في الأجور و استقرار الإطار في العمل

اتحاد القرار في تسيير الحياة المهنية و استقرار الإطار في العمل

أخيرا جدول يقدم للإطارات ممن يعبرون صراحة عن نيتهم في مغادرة المؤسسة ليرتبوا الأسباب التي تدفعهم لذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم.

جمع الباحث في هذا الجدول عشرة أسباب لعدم الاستقرار في العمل منها أسباب تعبر عن متغيرات البحث تمثلت في:

- § أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية و المهنية (السبب رقم 1)
- § عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية (السبب رقم 3)
- § مستقبل مهني غير واضح المعالم (السبب رقم 4)
- § تفضيل التوظيف على الترقية في المؤسسة (السبب رقم 5)
- § عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأنني (السبب رقم 7)
- § طرق الاستفادة من الترقية مبهمة (السبب رقم 9)
- وأسباب أخرى مستوحاة من الدراسات السابقة التي تتمثل في:
- § ظروف فيزيقية غير ملائمة (السبب رقم 2)
- § علاقات إنسانية سيئة (السبب رقم 6)
- § انخفاض الأجر (السبب رقم 8)
- § انتشار حوادث العمل (السبب رقم 10)

كيفية بناء استمارة البحث

لقد انطلق الباحث لبناء الاستمارة من التصور العقلي المنطقي التالي:

ü للمؤسسة أهداف إستراتيجية بعيدة و متوسطة المدى Une stratégie

ü للمؤسسة سياسة تتبعها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية Une politique

ü للمؤسسة وسائل تسيير تحدد لها السياسة المتبعة Des outils de gestion

وسائل تسيير المؤسسة تتمثل في مخططاتها العملية:

ü المخطط العام للإنتاج Le plan directeur de production

ü المخطط العام للصيانة Le plan directeur de maintenance

ü المخطط العام للموارد البشرية Le plan directeur des ressources humaines

ü المخطط العام للمالية Le plan directeur des finances

ما يهم الباحث هنا المخطط العام للموارد البشرية، فمسئول الموارد البشرية أو متخذ القرار

يحتاج لبناء المخطط العام للموارد البشرية إلى معلومات عن:

ü كمية الإنتاج ونوعيته، ليحدد عدد الأفراد اللازمة ونوع الكفاءات المناسبة لحاجيات

المؤسسة ويبنى من خلالها البرامج العملية (opératoire) للترقية و التكوين

فالتوظيف.

ü نوايا المسؤولين في التغيير التكنولوجي لتحضيره عن طريق التكوين.

ü الحالة المالية للمؤسسة لتحديد سياسة الأجر المناسبة للفترة المقبلة.

ü حالة الموارد البشرية حاضرا، والتنبؤ بها خلال ثلاثة سنوات فأكثر

(Une projection prévisionnelle).

بناء على المعلومات السابقة التي جمعها متخذ القرار يبني على أساسها برامج تسيير الموارد البشرية، فمن خلال المخطط العام للإنتاج الذي يحدد أهداف الإنتاج على فترات معينة وحالة الموارد البشرية الحالية يحدد كمية ونوعية الموارد البشرية الذي هو في حاجة إليها، وعليه أن يختار بين عدة بدائل ممكنة:

الترقية أو التكوين أو التوظيف أو يجمع بينهم، و يتوقف اختياره على احد البدائل، على ما هو موجود من الموارد البشرية و على الحالة المالية للمؤسسة التي تحدد عتبة حجم كتلة الأجر، وأخيرا على عامل الوقت المتاح.

و منه يتضح للباحث أن متخذ القرار أمام عدة بدائل عدة لتوفير موارد البشرية بشرية بصفة كافية و مناسبة و في الوقت المطلوب، فعليه أن يتخذ عدة قرارات تخص تسيير الموارد البشرية من ترقية، تكوين، توظيف، استخلاف، استغناء و تسريح، تشجيع التقاعد المبكر.

فيمكن أن يفضل الترقية عن التوظيف لوجود تنوع الكفاءات (La multi compétences) بالمنظمة، أو العكس تفضيل التوظيف عن الترقية لأسباب تنظيمية مثل تفكيك جماعات عمل غير مرغوب فيها بإدخال الجديد عليها، كما يمكنه المزاجية بين الترقية و التوظيف. كما يمكن للمسئول الاستغناء عن التكوين طويل المدى أو حصره في الضروري تماشيا مع الحالة المالية للمؤسسة وطبيعة المشاريع التي لا تحتتمل التأخير.

هذا و يمكن للمسئول اللجوء إلى التقليل من حجم كتلة الأجر بخفض مستوى متغيرات الأجر الثابتة (الأجر القاعدي) و تنويع المنح و التعويضات باعتبارها تقتصر على مناصب دون أخرى.

بناء على ما سبق كان لزاما على الباحث أن يكشف عن ثلاثة أمور لفحص فرضيات الدراسة وهي:

1/ حالة اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

2/ نظرة الإطار لهذه القرارات و رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة من عدمه

3/ كيفية اتخاذ القرارات من طرف متخذيها، هل هي مبنية على أسس منهجية (خطوات اتخاذ القرار) أم هي قرارات ارتجالية تعتمد على الأهواء و الدوافع الشخصية. بالنسبة للنقطتين الأولى و الثانية كانتا القاعدة التي بنا عليها بنود الاستمارة، أما النقطة الثالثة فاختار الباحث مقياس أو محك الخبير الإداري " محمد فتحي " المذكور سابقا.

عينة الدراسة الاستطلاعية:

كما سبق و أن ذكرنا، من ضمن أهداف الدراسة الاستطلاعية تحديد سمات و خصائص عينة الدراسة الأساسية ومنه كان ما يلي:

المجتمع الكلي = 107 إطار

يتدرج المستوى التعليمي لهؤلاء من الابتدائي إلى الجامعي:

05 مستوى تعليمي ابتدائي وتمثل	4.67 %	من الإطارات
17 مستوى تعليمي متوسط وتمثل	15.88 %	من الإطارات
23 مستوى تعليمي ثانوي وتمثل	21.49 %	من الإطارات
62 مستوى تعليمي جامعي وتمثل	57.94 %	من الإطارات

و انطلاقا من تباين المستوى التعليمي للإطارات كان على الباحث أن يختار عينة طبقية قصديه متساوية بين المستويات الأربعة و تبلغ 20 إطار تمثل 18.69 % من المجتمع الكلي مقسمة إلى أربعة فئات :

05 مستوى تعليمي ابتدائي

05 مستوى تعليمي متوسط

05 مستوى تعليمي ثانوي

05 مستوى تعليمي جامعي

أراد الباحث من خلال هذه العينة التطبيقية معرفة مختلف الاستجابات و عدم إقصاء أي طبقة الشيء الذي قد يحدث إذا كان الاختيار عشوائيا.

نتائج الدراسة الاستطلاعية :

بعد عرض الاستمارة على خمسة محكمين وتم تعديلها خمسة مرات استجابة لتحكيمهم، وزعت الاستمارة على عينة الدراسة الاستطلاعية و كان ما يلي:

- قبل الحصول على الاستجابات وجدنا صعوبة فهم معنى و مغزى الأسئلة عند أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي و المتوسط، رغم تبسيط المعنى عند الاتصالات المباشرة.

- بعد الحصول على الاستجابات وجد الباحث ما يلي:

1/ خلط في استجابات أفراد العينة من ذوي المستوى الابتدائي و المتوسط.

2/ ظهور قصور بعض الأسئلة و حمل نفس المعنى لأسئلة أخرى

3/ ظهور استجابات غير منتظرة في الأسئلة نصف المفتوحة

وبناء على ما سبق تم:

1/ الاستغناء عن أفراد العينة من ذوي المستوى المتدني الابتدائي و المتوسط

2/ تحوير بعض الأسئلة و الاستغناء عن أخرى

3/ اضافة بعض الأسئلة وتجميع أخرى ضمن سؤال واحد لأنها تؤدي نفس المغزى.

ثانيا: الدراسة الأساسية

أولاً: مجال الدراسة الميدانية

لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت:

تأسست الشركة الوطنية للتبغ والكبريت بتاريخ 4 نوفمبر 1963 بموجب المرسوم 42/63 المتعلق بتأميم المؤسسات، حيث تم إعداد المخطط الأول ابتداء من 1963 إلى 1977 ويعتبر هذا تمهيدا إلى تنسيق الإمكانيات والقدرات لدى المؤسسة ولم يحقق هذا المخطط سوى

وضع الركائز الأساسية بمركباتها ليأتي المخطط الثاني الذي سجلت به المؤسسة تغيرات ملحوظة تحددت في إنشاء 07 ورشات ومستودعين للبيع، وبتاريخ: 03 جانفي 1990 تحولت الشركة الوطنية للتبغ والكبريت إلى شركة ذات أسهم وأصبحت تلعب دورا هاما في اقتصاد البلاد من خلال تغطية حاجات المستهلكين وهذا بفضل 43 وحدة للإنتاج و البيع موزعة على مختلف أنحاء الوطن.

مركب 18 فيفري للتبغ و الكبريت

يقع مركب 18 فيفري في الشرق من مدينة قسنطينة على بعد 22 كلم، بالتحديد في المنطقة الصناعية التابعة لبلدية ابن باديس أو الهرية سابقا.

يتربع المركب على مساحة 27 هكتار حيث تم وضع حجر الأساس للمشروع سنة 1989 وبدأ في نفس السنة إنتاج السجائر في انتظار إكمال وحدتي التبغ والكبريت اللتان عرفتا تأخيرا طفيفا لتتطلقان في العمل سنة 1990 ومنه تم إتمام الوحدات الثلاثة إضافة إلى مبنى إداري ومخزن للمنتجات النهائية ومركز للطاقة، ومصلحة السيارات والصيانة ومخزن للمواد الكيميائية الخاصة بالكبريت.

ليصبح مركب 18 فيفري من أكبر المركبات على مستوى الشركة و الأول إفريقيا بفضل الوحدات الإنتاجية الكبيرة.

المجال الزمني:

أجريت الدراسة في مركب 18 فيفري للتبغ والكبريت ابتداء من تاريخ 01 مارس 2007 إلى تاريخ 30 ماي 2007.

المجال البشري:

يقدر عدد الأجراء بمركب 18 فيفري بـ: 1032 أجير منهم 107 إطار، 405 عامل تحكم و 520 عامل تنفيذ موزعون حسب الجدول الآتي:

الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع

488	253	195	40	وحدة السجائر
71	44	17	10	وحدة الكبريت
193	122	53	18	وحدة التبغ
280	101	140	39	وحدة الدعم
1032	520	405	107	المجموع

وحدة السجائر:

Ø عدد الأجراء 488 أجيرا.

Ø رقم الأعمال السنوي أكثر من 2.7 مليار د.ج.

Ø القدرة الإنتاجية تفوق 350 مليون علبة.

وتنقسم الوحدة إلى قسمين:

-قسم الصيانة:ويقوم هذا الأخير بصيانة عتاد الإنتاج وقطع الغيار.

-قسم الإنتاج:يقوم هذا القسم بتحويل المادة الأولية إلى منتجات تامة الصنع وتمر هذه

العملية بعدة مراحل داخل عدة ورشات هي ورشة التحضير، ورشة التصنيع، ورشة

المصفاة، ورشة المتوج النهائي (التعليب).

وحدة التبغ(المضغ والشم):

Ø عدد الأجراء 193 أجير.

Ø رقم الأعمال السنوي 1.5 مليار د.ج.

Ø القدرة الإنتاجية تفوق 104 مليون كيس في السنة.

وتنقسم إلى قسمين:الصيانة والإنتاج.

وحدة الكبريت:

Ø عدد الأجراء 71 أجير

Ø رقم الأعمال السنوي 2.5 مليار د.ج.

Ø القدرة الإنتاجية 350 مليون علبة سنويا بما فيها علبة صغيرة وعلبة مسطحة حيث تمر عملية إنتاجها هي الأخرى بعدة مراحل داخل مختلف الورشات (تقطيع الأشجار، أعواد الثقاب، الأدراج الأغلفة، المطبعة والتعليب).

وحدة الصيانة والدعم:

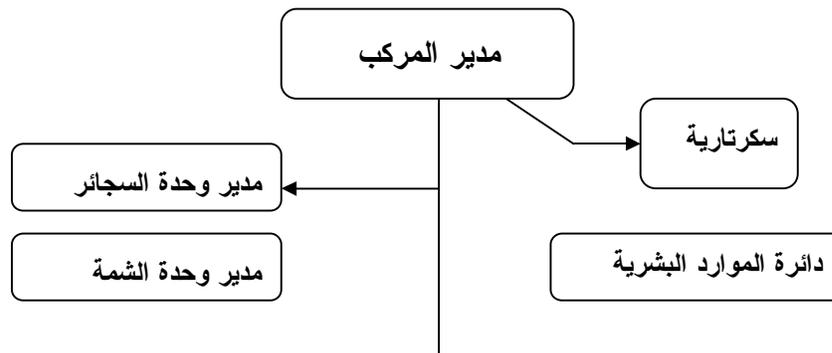
Ø عدد الأجراء 280 أجيرا وتشمل وظائفهم فيما يلي:

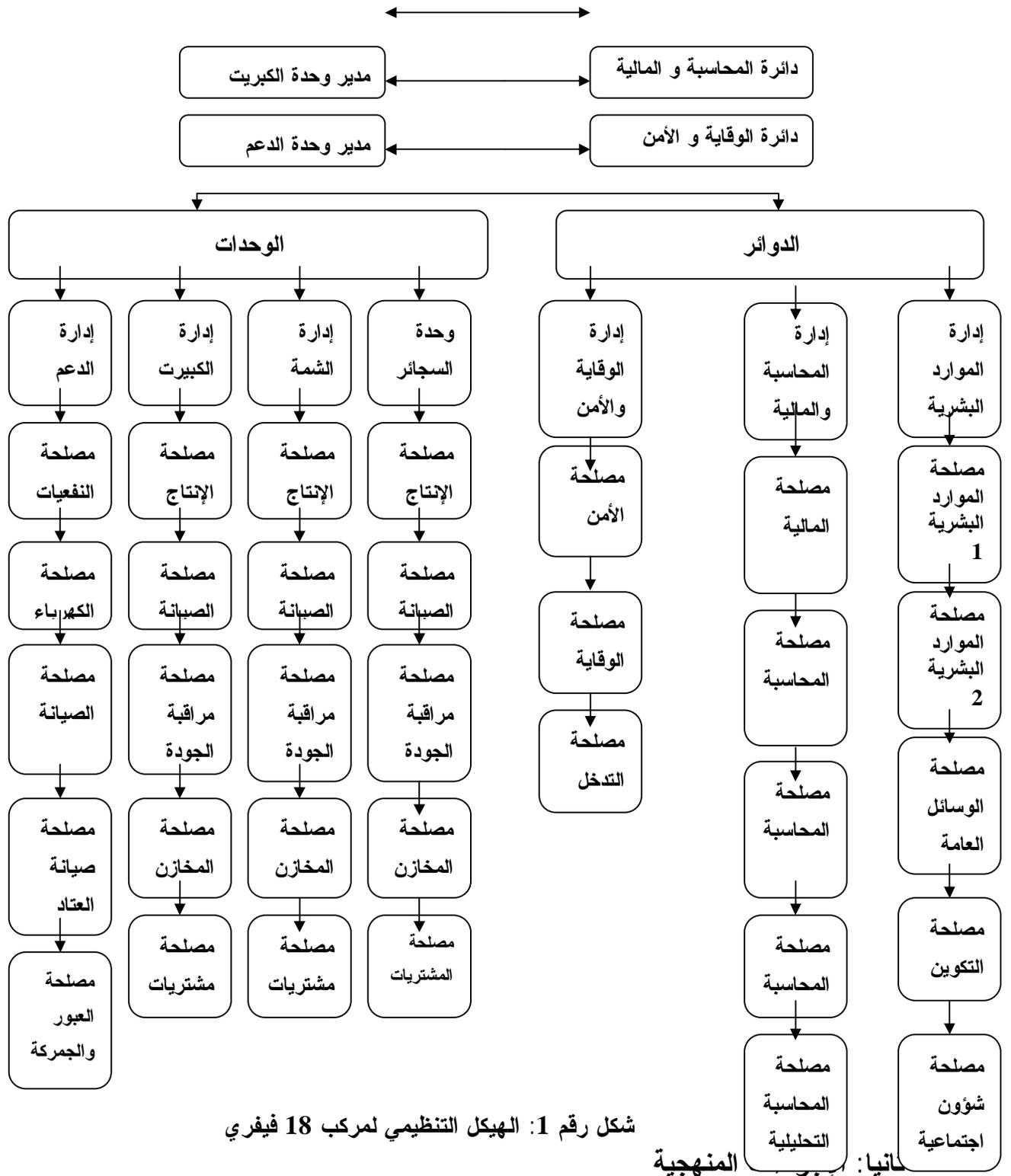
- إنتاج البخار ومعالجة المياه.
- ضمان تغذية الوحدات الإنتاجية بالكهرباء.
- التهوية (تكييف الوحدات) وأعمال الصيانة وتعويض قطع الغيار للوحدات الثلاثة.

المنتوجات	الأنواع	الوحدة	الكمية
التبغ	نجمة (تبغ الشم) ماكلة الهلال (تبغ المضغ)	كيس	6.557.620
الكبريت	كبريت	علبة	126.075.580
السجائر	نسيم ريم	علبة	9.575.589
			185.959.700
			150.000.000
			28.220.300

جدول يبين مختلف المواد المنتجة بالمركب

الهيكل التنظيمي للمركب





شكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمركب 18 فيفري

ماتانيا: إيجبر المنهجية

1-2- منهج البحث:

يعد المنهج " العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على الخطوات،

و المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية لإطار الدراسة. " (محمد شفيق، 1986، ص79)

والمنهج " هو الطريقة التي يعتمدها الباحث للوصول إلى هدفه المنشود ، و أن وظيفته في العلوم الاجتماعية هي استكشاف المبادئ التي تنظم الظواهر الاجتماعية و التربوية ، و الإنسانية بصفة عامة و تؤدي إلى حدوثها حتى يمكن على ضوءها تفسيرها و ضبط نتائجها و التحكم بها " (ساسي سفيان، 2004 على النات)

من هنا كان على الباحث اختيار أنسب المناهج لمعالجة موضوع الدراسة قيد البحث، والتي هي البحث عن تحديد العلاقة بين متغيرين مع وصف الوضع الحالي للتنبؤ بالمستقبل، فقد اختار الباحث المنهج الوصفي مع الاستعانة بأدوات إحصائية لإعطاء البعد الكمي للنتائج . و " المنهج الوصفي لا يركز على مجرد الوصف - كما يشير له اسمه - أو على مجرد جمع البيانات فقط، وإنما يتعداها إلى الفهم و المقارنة و التفسير و التحليل المعمق " (وفقي السيد الإمام، 2006، ص.83)

و من مميزاته انه " ينصب على دراسة جماعة معينة و في مكان محدد، وفي الوقت الحاضر و يتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة، كما أنه يقوم على وصف و تقييم الحالي من أجل التنبؤ بالمستقبل. " (وفقي السيد الإمام، المرجع السابق، 2006، ص.84)

و البحوث الوصفية مناسبة عندما تتضمن أهداف البحث :

ü وصف خصائص الظاهرة موضوع البحث.

ü تحديد علاقة بين متغيرات.

ü عمل تنبؤات على ظاهرة في المستقبل.

وقد عرفه (هوييتي) بأنه " الدراسة التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف من الناس، أو مجموعة من الأحداث أو الأوضاع " (زكي جمال زكي، 1962، ص.84)

2-2- عينة البحث:

القدرة على تعميم النتائج على المجتمع الكلي تتوقف على حسن اختيار الباحث للعينة فهي "تعتبر من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث نظرا لحاجته الدائمة لدراستها من أجل

الوصول إلى تعميمات ليطبقها على المجتمع الذي يأخذ منه العينة" (فرح موسى الرهني، 1987، ص. 16)

من المعلوم أن العينة لا يجب أن تقل عن 10% من المجتمع الكلي للدراسة وذلك كما يلي
المجتمع الكلي = 107 مجموع الإطارات - 15 إطار (مستوى تعليمي متدني) = 92 إطار
 $92 \times 10\% = 9.2 \pm 9$ و من أجل تمثيل أكبر للعينة فضل الباحث أن يأخذ 30% من المجتمع الكلي للدراسة.

$$92 \times 30\% = 27.6 \pm 28 \text{ إطار}$$

من أجل تمثيل أفضل للمجتمع الكلي ارتأى الباحث إلى أخذ 30% من كل وحدة و ذلك كما يلي:

الوحدة	عدد الاطارات	العينة	النسبة %
السجائر	37	11	30 %
الكبريت	10	3	30 %
الثمة	19	6 ± 5.7	30 %
وحدة الدعم	26	8 ± 7.8	30 %
المجموع	92	$28=27.6$	30 %

جدول يوضح توزيع أفراد العينة على الوحدات

هذا ولم يولي الباحث اهتمام لنوعية الجنس لأنه غير متوازن بالمركب (عدد النساء قليل جدا بالنسبة للذكور) وكان الاختيار عشوائياً، حيث أخذ الباحث القوائم الاسمية لكل وحدة و التي تمثل كل عمال المركب بمختلف فئاته المهنية.
قام الباحث ذلك بترقيم الأسماء من 1 إلى النهاية ثم اختار عشوائياً الأرقام الزوجية الأولى من الإطارات إلى حد بلوغ 30% لكل وحدة وهكذا إلى أن بلغت العينة نصابها.

أدوات جمع البيانات:

1/ الاستمارة:

بعد تحديد المنهج المناسب و اختيار عينة الدراسة ،كان لزاما على الباحث اختيار أنسب الوسائل لجمع البيانات للتحقق من فرضيات الدراسة،و كما سبق الذكر فالدراسة التي يتناولها الباحث دراسة علائقية ،تبحث عن نفي أو إثبات علاقة بين متغيري الدراسة(الاستقرار في العمل واتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية)

و من هنا وقع اختيار الباحث على الاستثمار كأداة أساسية لتحقيق هذا الغرض،و هي موجهة لأفراد العينة(الإطارات).

صدق وثبات الاستثمار:

وضح الباحث في الدراسة الاستطلاعية بنود الاستثمار وكيفية بنائها، وقد تمت تجربتها في الميدان، فعدلت أسئلة منها و أدمجت أخرى مع بعضها البعض، كما استغنى الباحث عن فئة من الإطارات لم تستطع الاستجابة لأسئلة الاستثمار نظرا لتدني مستواهم التعليمي.

قبل هذه الخطوة قدم الباحث الاستثمار إلى خمسة محكمين من ذوي الخبرة و الكفاءة الميدانية للإدلاء بآرائهم فيها،و بموجب ذلك تم تعديل الاستثمار خمسة مرات شكلا و مضمونا " فعلى الباحث أن يعرض أداة جمع البيانات على مجموعة من محكمين العمليين المتخصصين في موضوع البحث بصفة خاصة و في تدريس مادة البحث بصفة عامة،حتى يدلوا بآرائهم في الأداة من حيث جوانب عديدة منها:

الشكل، الصياغة، الترتيب، سلامة البنود و الأسئلة و مدى مناسبتها للمجال أو الموضوع المراد قياسه، و على الباحث أن يقوم بعمل التعديلات المقترحة." (محدث أبو النصر، دون سنة نشر، ص.183)

الشكل النهائي للاستثمار:

تتكون استثمارة البحث في شكلها النهائي من 46 سؤال موزعة على 07 بنود:

البند الأول: يتمثل في البيانات الشخصية للإطارات من جنس ،و مستوى تعليمي،و سنوات الخبرة.

البند الثاني: يحتوي على سؤالين الهدف منهما معرفة خبرة الإطارات قبل هذه المؤسسة و أسباب مغادرتهم لها.

البند الثالث: يحتوي على أسئلة مقسمة إلى ثلاثة أقسام يحتوي القسم الأول على أسئلة الهدف من ورائها الوقوف على وعي أفراد العينة بماهية التكوين و دوره بالنسبة للمؤسسة و الإطار.

يحتوي القسم الثاني على أسئلة الهدف منها الوقوف على حالة نظام التكوين بالمؤسسة، إضافة إلى ما يجب أن يكون عليه نظام التكوين بالنسبة لأفراد العينة.

يحتوي القسم الثالث على أسئلة الهدف منها معرفة مدى استفادة أفراد العينة من التكوين و هل هناك عدالة في نظام التكوين أم لا، إضافة إلى معرفة رغبة أفراد العينة في الاستقرار في المؤسسة من عدمه بسبب نظام التكوين.

البند الرابع: يحتوي على أسئلة مقسمة إلى ثلاثة أقسام القسم الأول يحتوي على أسئلة الهدف منها الوقوف على وعي أفراد العينة بماهية الأجور ودورها بالنسبة للمؤسسة و الإطار، إضافة إلى معايير تحديدها.

القسم الثاني من الأسئلة يهدف إلى الوقوف على حالة نظام الأجور بالمؤسسة و ما يجب أن يكون عليه هذا النظام حسب رأي أفراد العينة.

القسم الثالث من الأسئلة يهدف إلى معرفة رضا أفراد العينة عن نظام الأجور، ليس من ناحية الكم فقط بل إضافة إلى تناسبه مع مناصب العمل،فقد يكون الأطر راض عن كمية الأجر و رافضه مقارنة مع منصب عمله.

إضافة إلى محاولة معرفة رغبة أفراد العينة في الاستقرار من عدمه بالمؤسسة بسبب نظام الأجور.

البند الخامس: يحتوي على أسئلة مقسمة إلى ثلاثة أقسام

القسم الأول يحتوي على أسئلة الهدف منها الوقوف على وعي أفراد العينة بماهية الترقية و الهدف منها بالنسبة للفرد و المؤسسة.

القسم الثاني من الأسئلة يهدف إلى الوقوف على حالة نظام الترقية بالمؤسسة والمعايير المعتمدة بها، إضافة إلى ما يجب أن يكون عليه نظام الترقية من منظور أفراد العينة. يحتوي القسم الثالث على أسئلة الهدف منها معرفة مدى استفادة أفراد العينة من الترقية، رأيهم في النظام المتبع و رغبتهم في ترك المؤسسة أو المكوث بها بسبب نظام الترقية.

البند السادس: يحتوي هذا البند على أسئلة مقسمة إلى ثلاثة أقسام

القسم الأول يحتوي على أسئلة الهدف منها الوقوف على وعي أفراد العينة بماهية و أهمية تسيير الحياة المهنية بالنسبة للفرد و المؤسسة.

القسم الثاني من الأسئلة يهدف إلى الوقوف على حالة نظام تسيير الحياة المهنية بالمؤسسة، و ما يجب أن تكون عليه حسب رأي أفراد العينة.

يحتوي القسم الثالث على أسئلة الهدف منها معرفة مدى توفير المؤسسة لوسائل التقدم المهني لأفرادها من عدمه، و هل لأفراد العينة مستقبل مهني واضح المعالم أم لا، إضافة إلى الوقوف على رغبة أفراد العينة في الاستقرار من عدمه بالمؤسسة بسبب تسيير الحياة المهنية.

البند السابع:

بعد أن اتضحت الرؤية لدى أفراد العينة عن مختلف محاور الاستمارة التي تدور حول أنظمة التكوين، الأجور، الترقية، تسيير الحياة المهنية و حالتها بالمؤسسة و ما يجب أن تكون عليه، وواجه الباحث أفراد العينة بأسئلة مباشرة عن حالة تلك الأنظمة باعتبارها قرارات تتخذ بشأنه و تمسه، و تهدف الأسئلة إلى:

• معرفة حالة اتخاذ القرارات التكوين، الأجور، الترقية و تسيير الحياة المهنية بالمؤسسة.

• رغبة أفراد العينة في ترك المؤسسة أو المكوث بها بسبب حالة اتخاذ القرار في تسيير

الموارد البشرية عبر أنظمة التكوين، الأجور، الترقية و تسيير الحياة المهنية.

أخيرا أراد الباحث معرفة أهمية متغيرات الدراسة (التكوين، الأجور، الترقية و تسيير الحياة المهنية) في تحديد الاستقرار في العمل من عدمه بالنسبة لأفراد العينة مقارنة مع أسباب عدم الاستقرار المهني التي ذكرت في الدراسات السابقة و المتمثلة في: انخفاض الأجر، علاقات إنسانية سيئة، انتشار حوادث العمل، ظروف فيزيقية سيئة.

ولبلوغ هذا الهدف طلب الباحث من أفراد العينة ممن تثبت رغبتهم في ترك المؤسسة أن يرتبوا أسباب رغبتهم في ترك المنظمة حسب أهميتها بالنسبة لهم، وهي عشرة أسباب مجمعة في جدول ترتيبى يضم متغيرات الدراسة و أسباب عدم الاستقرار المهني التي جاءت بها الدراسات السابقة المذكورة في الجانب النظري.

2/المحك:

بعد أن اعتمد الباحث الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات موجهة لعينة من الإطارات، أي من يقع عليهم القرار، أراد الباحث معرفة كيفية اتخاذ القرار من طرف الإطارات المسيرة، هل يعتمدون على خطوات صنع و اتخاذ القرار كما جاءت في أدبيات اتخاذ القرارات، أم قراراتهم ارتجالية تتخذ حسب المواقف من دون اعتماد أي معيار؟ من اجل الوصول إلى هذا المبتغى اعتمد الباحث محك كأداة دعم، مصمم من طرف الخبير الإداري(محمد فتحي) نقل عن كتابه" أبجديات التفوق الإداري" (محمد فتحي 2000، ص ص95-99)

يحتوي على عشرة أسئلة مبنية على أساس خطوات اتخاذ القرار و صناعته التي أتت في أدبيات و نظريات اتخاذ القرار، الشيء الذي جعل المحك صالح لكل البيئات الاجتماعية. ويتيح المحك خمسة اختيارات يختار منها متخذ القرار واحدة كإجابة عن كل سؤال من العشرة أسئلة،موجه أساسا إلى الإطارات المسيرة أي أصحاب القرارات،وهم مدراء الوحدات و مدير المركب،إضافة إلى رئيس دائرة الموارد البشرية و مجموعهم ستة إطارات كما يلي:

➤ مدير المركب

➤ مدير وحدة الدعم

➤ مدير وحدة السجائر

➤ مدير وحدة الكبريت

➤ مدير وحدة التبغ (الشمة)

➤ رئيس دائرة الموارد البشرية

الفصل السادس

الفصل السادس نتائج البحث

- 1- عرض النتائج
- 2- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات
- 3- تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 4 - الخاتمة
- 5- توصيات و اقتراحات

عرض النتائج

2/ نتائج الاستمارة:

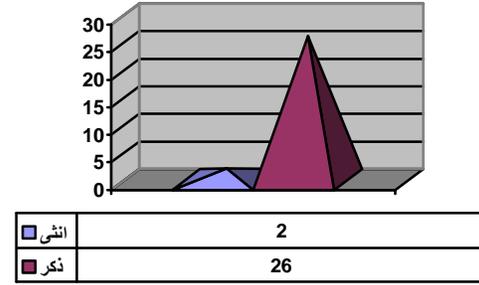
البيانات الشخصية

الجنس

الجدول (أ) توزع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
7.14	2	أنثى
92.86	26	نكر
100	28	المجموع

توزع أفراد العينة بين الجنسين



يبين الجدول (أ) أن العينة مكونة من أنثيين و 26 ذكر.

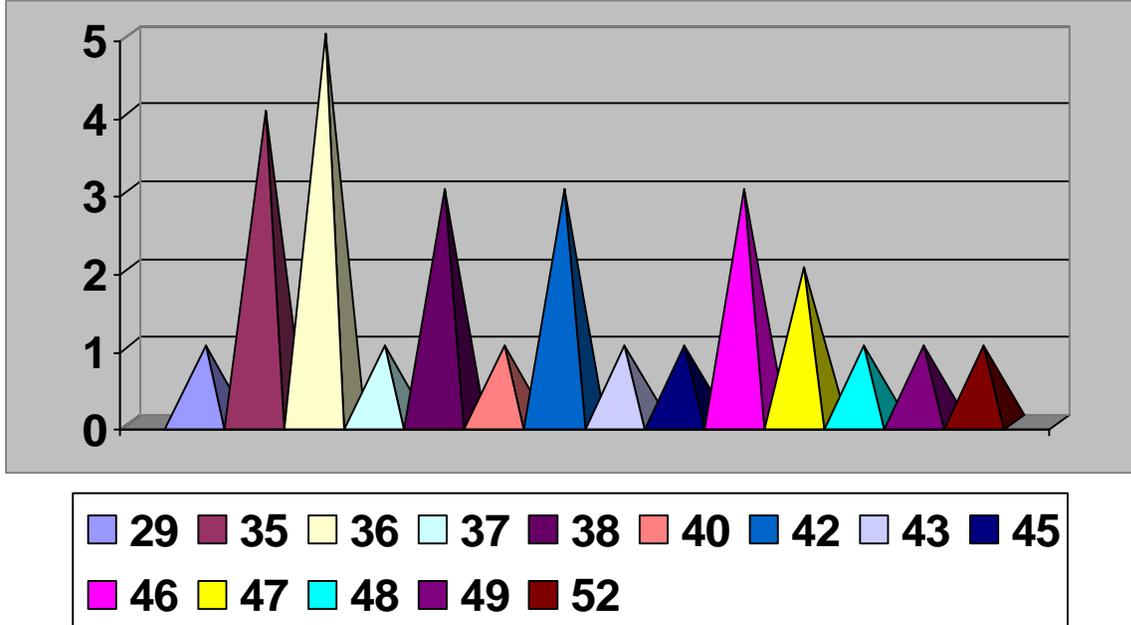
السن

الجدول (ب) توزع أفراد العينة حسب السن

السن (س)	التكرار (ك)	س x ك
29	1	29
35	4	140
36	5	180
37	1	37
38	3	114
40	1	40
42	3	126
43	1	43
45	1	45
46	3	138
47	2	94
48	1	48
49	1	49
52	1	52
المجموع	28	1135

يبين الجدول (ب) تراوح السن لأفراد العينة من 29 سنة الى 52 سنة.

توزيع أفراد العينة حسب السن



$$\text{المتوسط الحسابي} = \text{مج(سxك)} \div \text{مج(ك)}$$

$$40.53 = 28 \div 1135 =$$

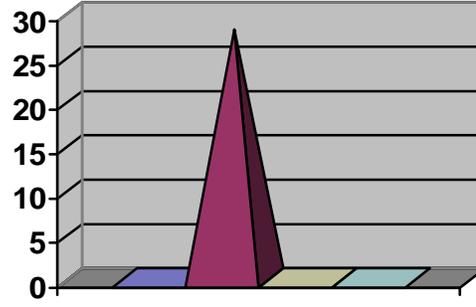
مج = المجموع ، س = السن ، ك = التكرارات

الحالة المدنية/العائلية:

الجدول (ج) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرارات	الحالة
0	0	أعزب
100	28	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	28	<u>المجموع</u>

توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



أعزب	0
متزوج	28
مطلق	0
ارمل	0

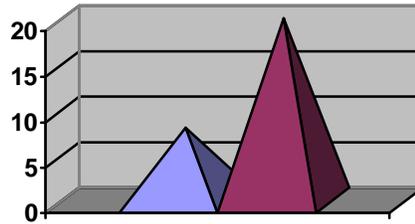
يبين الجدول (ج) أن كل أفراد العينة متزوجون.

المستوى التعليمي:

الجدول (د) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى
28.57	08	ثانوي
71.43	20	جامعي
100	28	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



ثانوي	8
جامعي	20

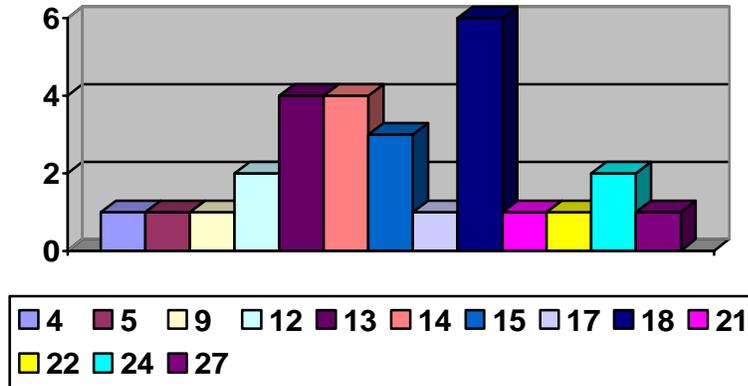
يبين الجدول (د) تراوح المستوى التعليمي لأفراد العينة من الثانوي (8) إلى الجامعي (20)

الأقدمية في العمل:

الجدول (هـ) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

عدد السنين (س)	التكرار (ك)	(س x ك)
4	1	4
5	1	5
9	1	9
24	2	12
52	4	13
56	4	14
45	3	15
17	1	17
108	6	18
21	1	21
22	1	22
48	2	24
27	1	27
438	28	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المتوسط الحسابي = $\frac{\text{مجموع (س x ك)}}{\text{مجموع (ك)}}$

$$15.64 = 28 \div 438 =$$

مجموع = المجموع ، س = سنين الأقدمية ، ك = التكرارات

يبين الجدول (هـ) تراوح سنوات الأقدمية لأفراد العينة من 4 إلى 27 سنة.

وصف العينة:

تتكون عينة البحث من 28 فرد، عدد الإناث 2 وعدد الذكور 26، أما عن السن فيتراوح ما بين 29 و 52 سنة مع متوسط حسابي يقدر بـ 40.53 سنة، وأفراد العينة متزوجين كلهم. أما عن المستوى التعليمي فكما ذكرنا في اختيار العينة التي كان مقصودا من ناحية المستوى التعليمي فهو يتراوح بين الثانوي (8 أفراد، 28.57%) إلى الجامعي (20 فرد، 71.43%) أما عن الأقدمية في العمل فتتراوح بين 4 سنوات إلى 27 سنة بمتوسط حسابي بلغ 15.64 سنة.

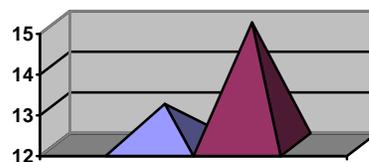
الأسئلة:

1- هل عملت في مؤسسة أخرى؟

الجدول رقم 1-1

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	13	46.43
لا	15	53.57
المجموع	28	100

عمل أفراد العينة قبل هذه المؤسسة



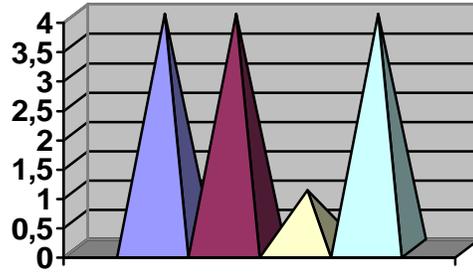
نعم	13
لا	15

2- إذا كان الجواب بنعم ما هو السبب الذي جعلك تتركها؟

الجدول رقم 2-1

النسبة %	التكرارات	السبب
30.77	04	انخفاض الأجر (أ)
30.77	04	عدم عدالة الترقيّة (ب)
7.69	01	قلة أو انعدام التكوين (ج)
30.77	04	عدم الاهتمام برغبات الإطارات (د)
100	13	المجموع

توزع أسباب ترك المؤسسة القبلية لأفراد العينة



انخفاض الاجر	4
عدم عدالة الترقية	4
قلة او انعدام التكوين	1
عدم الاهتمام برغبات	4

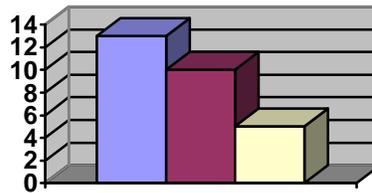
ثلاثة عشرة إطار بنسبة 96.43% عملوا بمؤسسات أخرى وكانت أسباب مغادرتهم للمؤسسات متساوية بين انخفاض الأجر، عدم عدالة الترقية، وعدم الاهتمام برغبات الإطارات بنسبة 30.77%، أما قلة أو انعدام التكوين أتت بنسبة 7.69%.

3- المهنة أو الوظيفة التي تشغلها:

الجدول رقم 3-1

النسبة %	التكرارات	الوظيفة
46.43	13	إطار
35.72	10	إطار متوسط
17.86	05	إطار سامي
100	28	المجموع

توزع افراد العينة حسب الوظيفة



اطار	13
اطار متوسط	10
اطار سامي	5

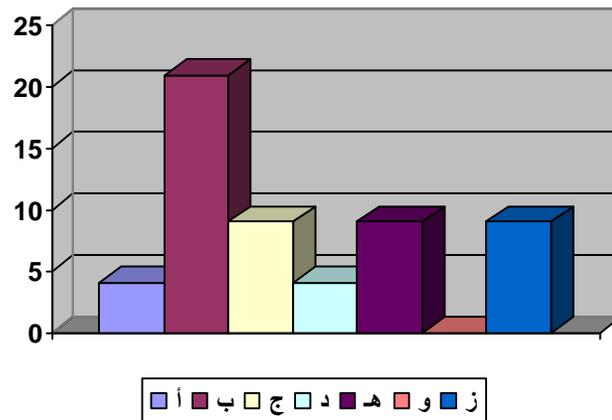
جل أفراد العينة من الإطارات دون مناصب عليا أي أقل من رئيس مصلحة وتمثل 13 إطار بنسبة 46.43% و هؤلاء من الإطارات ذوي المستوى دون الجامعي و الجامعين حديثو التخرج من الجامعة ممن لم يتقلدوا المسؤولية بعد.

أما الإطارات المتوسطة و هم رؤساء المصالح احتوت العينة على 10 أفراد بنسبة 35.72% أما الإطارات السامية و هم من رؤساء الدوائر والمستشارين بلغوا 5 أفراد من العينة بنسبة 17.86% و بالتالي جميع شرائح الإطارات ممثلة في العينة بنسب غير متباعدة.

4- حسب رأيك التكوين بالنسبة للفرد هو: الجدول رقم 4-1

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
7.15	04	عملية للترويح عن النفس و كسر الروتين (أ)
37.50	21	عملية لرفع المستوى المهني (ب)
16.08	09	عملية لتحضير المستقبل المهني (ج)
7.15	04	عملية تسبق الترقية (د)
16.08	09	وسيلة لتحسين الإنتاج (هـ)
00	00	عقاب لا بد منه (و)
16.08	09	عملية استثمار تقوم بها المؤسسة (ز)
100	56	المجموع

ماهية التكوين بالنسبة لأفراد العينة



عن وعي الإطارات بمعنى التكوين و الهدف منه بالنسبة للإطار كانت الإجابات متفاوتة بين كل الاختيارات، إلا اختيار واحد رفض وهو (عقاب لا بد منه).

وكانت أكبر نسبة بـ37.50 % اعتبر من خلالها الإطارات أن التكوين عملية لرفع المستوى المهني، أما نسبة 16.08 % جاءت بالتساوي عبر من خلالها الإطارات أن التكوين هو عملية لتحضير المستقبل المهني و وسيلة لتحسين الإنتاج وعملية استثمار تقوم بها المؤسسة بالنسبة.

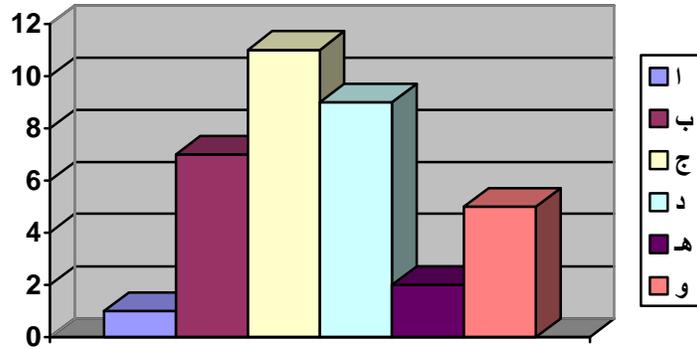
و هذا يدل على وعي الإطارات بماهية التكوين و الهدف منه بالنسبة للفرد و هذا ما يدل عن عزف الإطارات عن اختيارهم للسبب (أ) وحتى السبب (د) الذي هو هدف آني فقط.

5- حسب رأيك التكوين بالنسبة للمؤسسة هو:

الجدول رقم 1-5

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
عبء وزيادة في التكاليف (أ)	01	2.86
وسيلة للتسيير (ب)	07	20
وسيلة للمكافئة (ج)	11	31.43
وسيلة لحل مشاكل الإنتاج (د)	09	25.72
وسيلة للمحافظة على ولاء الموارد البشرية (هـ)	02	5.72
وسيلة ترغيب و انصياع للأوامر (و)	05	14.29
المجموع	35	100

التكوين بالنسبة للمؤسسة، حسب رأي أفراد العينة



من خلال آراء أفراد العينة اعتبروا التكوين بالنسبة للمؤسسة (وسيلة للمكافئة بنسبة 31.43%) و هذا تعتبر عن الواقع المعاش كما اعتبروا التكوين بالنسبة للمؤسسة وسيلة لحل مشاكل الإنتاج بنسبة 25.72 % ، ووسيلة للتسيير بـ20 % وفي المرتبة الرابعة اعتبر 14.29% من أفراد العينة أن التكوين وسيلة ترغيب و انصياع للأوامر.

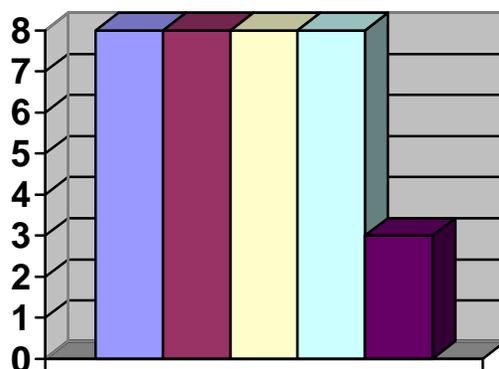
كل النسب السابقة متقاربة و هي تعبر عن ما هو حادث بالمؤسسة أما الاختيارين المتبقين، وسيلة للمحافظة على الموارد البشرية(5.72%) وعبء و زيادة في التكاليف(2.86%) أنت في آخر الخيارات.

6- كيف يمكن الاستفادة من التكوين بالمؤسسة ؟

الجدول رقم 1-6

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
مخطط تكوين للمؤسسة(أ)	08	22.86
المسئول المباشر(ب)	08	22.86
بناءا على طلب للمعني(ج)	08	22.86
علاقات شخصية(د)	08	22.86
لا ادري(هـ)	03	8.58
المجموع	35	100

طرق الاستفادة من التكوين بالمؤسسة



أ	8
ب	8
ج	8
د	8
هـ	3

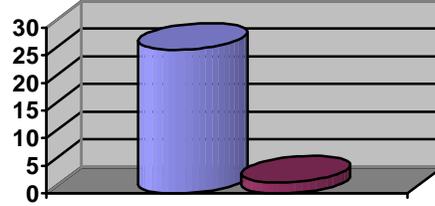
عن كيفية الاستفادة من التكوين أنت الاختيارات الأربعة الأولى متساوية بـ 8 اختيارات 22.86% أما ثلاثة أفراد من العينة فقد عبروا عن جهلهم للطريقة المتبعة.

7- هل استفدت من التكوين بالمؤسسة ؟

الجدول رقم 7-1

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	26	92.86
لا	02	7.15
المجموع	28	100

استفادة أفراد العينة من التكوين



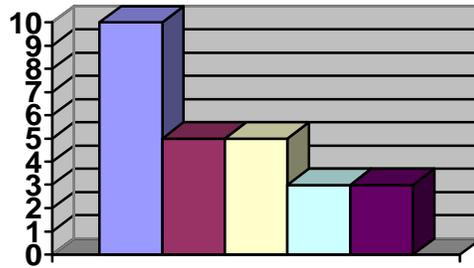
■ نعم	26
■ لا	2

8- إذا كانت الإجابة بنعم، كم مرة استفدت من التكوين ؟

الجدول رقم 8-1

عدد المرات	التكرارات	النسبة %
مرة واحدة	10	38.47
مرتين	05	19.23
ثلاثة مرات	05	19.23
أربعة مرات	03	11.54
خمسة مرات	03	11.54
المجموع	26	100

عدد مرات الاستفادة من التكوين

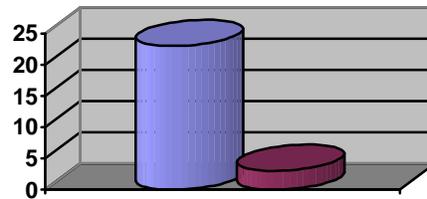


1	10
2	5
3	5
4	3

9- هل كنت بحاجة إلى ذلك التكوين ؟ الجدول رقم 1-9

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	23	88.46
لا	03	11.53
المجموع	26	100

حاجة ممن استفادوا من التكوين اليه



نعم	23
لا	3

من خلال إجابات الأفراد عن السؤال السابع والثامن وجدنا أن معظمهم استفادوا من التكوين:

26 فرد بنسبة 92.86 % (عشرة أفراد منهم استفادوا من التكوين مرة واحدة، و 5 أفراد استفادوا مرتين و 5 آخرون من ثلاثة مرات بنسبة 19.23 % أما الستة المتبقون فقد استفادوا

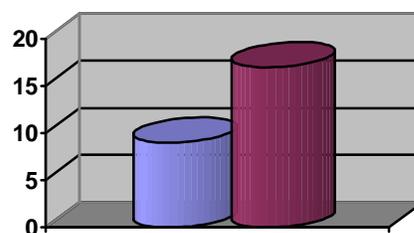
ثلاثة منهم أربعة مرات و ثلاثة الآخرون من خمسة مرات بنسبة 11.54 %) كما أعرب
23 فرد ممن استفادوا من التكوين أنهم كانوا بحاجة إليه عكس الثلاثة المتبقون

10- هل تمت استشارتك عن رغبتك أو ما يناسبك من تكوين ؟

الجدول رقم 10-1

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	09	34.62
لا	17	65.39
المجموع	26	100

الاستشارة عن الرغبة في التكوين



نعم	9
لا	17

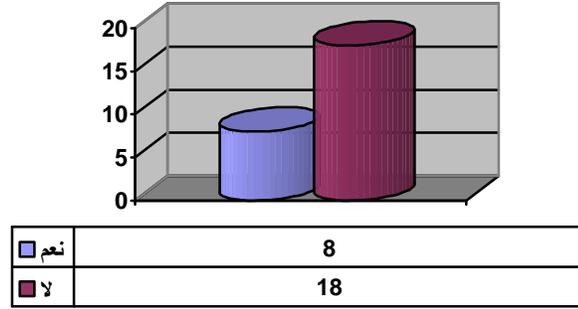
من خلال الإجابات عن السؤال العاشر نلاحظ أن قرار التكوين يتخذ دون استشارة المعني
بنسبة 65.39 %.

11- هل استفدت من ترقية بعد التكوين ؟

الجدول رقم 11-1

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	08	30.77
لا	18	69.23
المجموع	26	100

استفادة أفراد العينة من التكوين

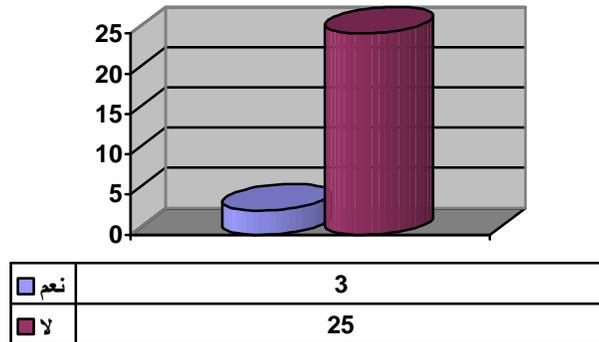


من خلال استجابات أفراد العينة عن السؤال 11 يتبين أن التكوين لا يعني بالضرورة ترقية بنسبة 69.23%.

12- هل تخرمكم دائرة الموارد البشرية عن فرص التكوين المتاحة ؟
الجدول رقم 1-12

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	03	10.72
لا	25	89.29
المجموع	28	100

الاعلام عن فرص التكوين المتاحة



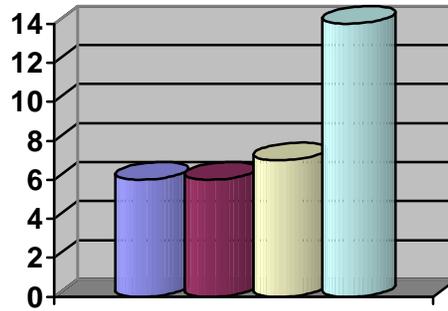
يتبين من الإجابات عن السؤال 12 أن التواصل بين دائرة الموارد البشرية و الإطارات تكاد تكون منعدمة بنسبة 89.29 % من أفراد العينة الذين عبروا عن ذلك.

13- حسب رأيك تتخذ دائرة الموارد البشرية قرار التكوين استجابة :

الجدول رقم 1-13

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
18.19	06	لسد حاجيات المؤسسة من الكفاءات(أ)
18.19	06	استجابة لطلب الفرد للتكوين(ب)
21.22	07	تطبيقا لبرنامج تكوين معد من قبل(ج)
42.43	14	استجابة لطلب المسئول المباشر(د)
100	33	المجموع

اتخاذ قرار التكوين بالمؤسسة



أ	6
ب	6
ج	7
د	14

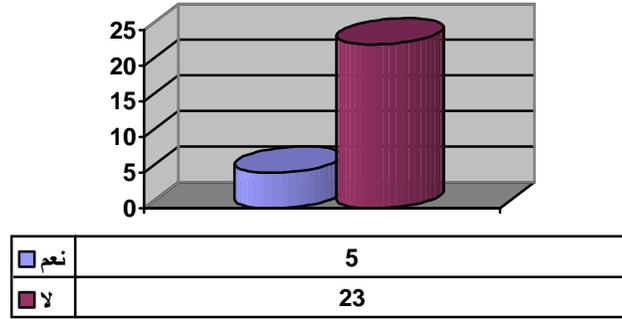
أعرب أفراد العينة من خلال استجاباتهم للسؤال 13 أن دائرة الموارد البشرية ليس لها إستراتيجية معينة لاتخاذ قرار التكوين فكل الاختبارات ممكنة و بنسبة متقاربة إلا الاختيار الأخير (د) أتى بنسبة معتبرة ب 42.43 % و هو دلالة عن قوة المسئول المباشر في الدفع لاتخاذ القرار .

14- حسب رأيك، هل هناك عدالة في الاستفادة من التكوين بالمؤسسة ؟

الجدول رقم 1-14

النسبة %	التكرارات	الإجابات
17.86	05	نعم
82.15	23	لا
100	28	المجموع

العدالة في الاستفادة من التكوين



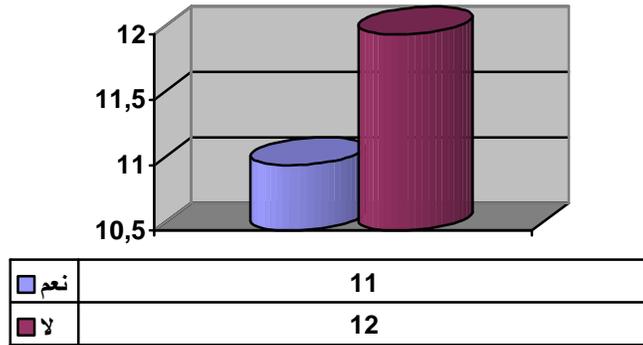
15- إذا كانت الإجابة بلا :

هل يدفعك ذلك على التفكير في مغادرة المؤسسة ؟

الجدول رقم 1-15

النسبة %	التكرارات	الإجابات
47.83	11	نعم
52.18	12	لا
100	23	المجموع

الرغبة في ترك المؤسسة بسبب نظام التكوين



رغم أن معظم أفراد العينة استفادوا من التكوين بنسبة 69.23 % من خلال إجابتهم عن السؤال (12) إلا أنهم أعربوا أن هناك عدم عدالة في الترقية بنسبة 82.15 % من خلال أجوبتهم عن السؤال (14) و هذا ما يفسر تساوي الاختيارات أو تقاربها عن السؤال (13) كيفية اتخاذ قرار التكوين.

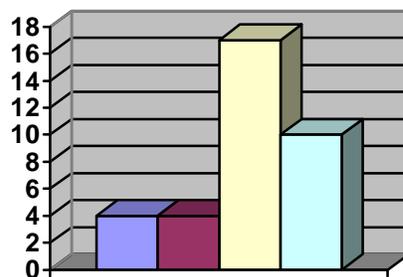
أما عن التفكير في مغادرة المؤسسة بسبب عدالة الاستفادة من التكوين فالإجابات أتت متقاربة بين موافق (47.83 %) و معارض (52.18%).

16- حسب رأيكم، الترقية:

الجدول رقم 1-16

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
11.43	04	حق يكفله القانون للعامل (أ)
11.43	04	واجب على المؤسسة (ب)
48.58	17	نظام تسيير للمؤسسة (ج)
28.58	10	حاجة معنوية ومادية للفرد (د)
100	35	المجموع

ماهية الترقية بالنسبة لأفراد العينة



أ	4
ب	4
ج	17
د	10

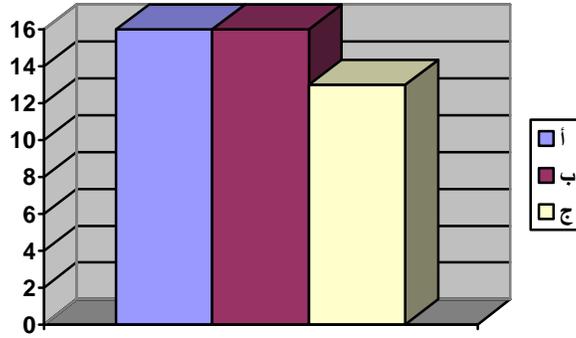
عن و عي الإطارات بأهمية الترقية فقد أعرب معظمهم (49.58 %) أنها نظام تسيير للمؤسسة و بالنسبة أقل (28.58 %) أنها حاجة مادية ومعنوية للفرد. أما عن حق يكفله القانون و واجب على المؤسسة أتت بنسبة 11.43 % لكليهما وهي نسبة ضعيفة.

17- ماذا تعني الترقية بالنسبة إليك، هل هي ؟

الجدول رقم 1-17

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
35.56	16	زيادة في الأجر (أ)
35.56	16	زيادة في المسؤوليات (ب)
28.89	13	زيادة في الواجبات (ج)
100	45	المجموع

ما تأتي به الترقية للفرد

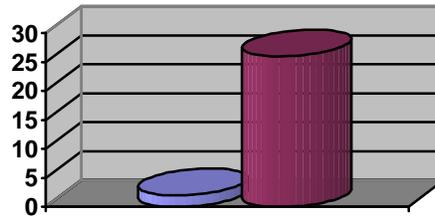


بالنسبة للإطارات أو أفراد العينة الترقية هي زيادة في الأجر المسؤوليات و الواجبات فقد أتت أجابتهم متقاربة جدا (35.56%، 35.56%، 28.89%).

18- هل يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة ؟
الجدول رقم 1-18

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	02	7.15
لا	26	92.86
المجموع	28	100

الاعلان عن المناصب الشاغرة



نعم	2
لا	26

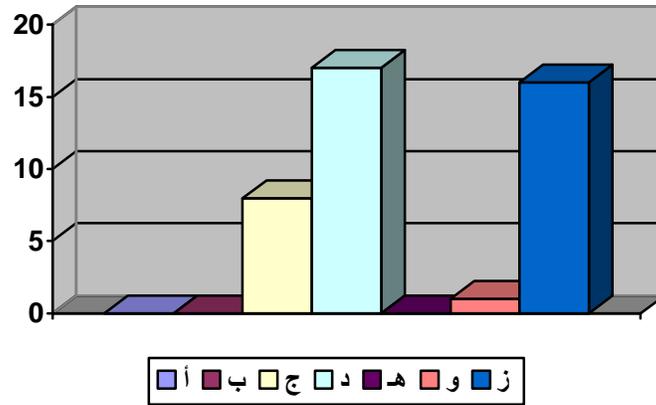
كما هو حال التكوين في السؤال رقم (12) فإن دائرة الموارد البشرية لا تعلن عن المناصب الشاغرة الشيء الذي ذهب إليه 92.86 % من أفراد العينة.

19- كيف تتم الترقية بالمؤسسة ؟

الجدول رقم 1-19

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
00	00	الأقدمية فقط(أ)
00	00	الكفاءة فقط(ب)
19.05	08	الأقدمية و الكفاءة(ج)
40.48	17	ترشيح من المسئول المباشر(د)
00	00	تحديد شروط الالتحاق بالمناصب الشاغرة(هـ)
2.38	01	الإدراج ضمن برنامج للترقية معد مسبقا(و)
38.10	16	علاقات خاصة(ز)
100	42	المجموع

طرق طرق الاستفادة من الترقية بالمؤسسة



عن كيفية الحصول على الترقية ظهرت مجددا قوة المسئول المباشر بنسبة 40.48 % مثل حالة التكوين في السؤال رقم (13) بنسبة(42.43%).

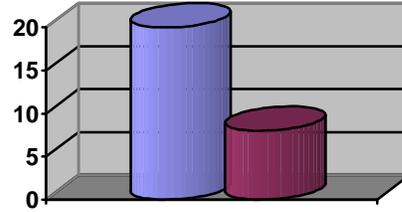
كما ظهرت من خلال الإجابات دور العلاقات الخاصة بنسبة قوية أيضا(38.10%) أما عن (الأقدمية و الكفاءة) أتت نسبتها متوسطة ب 19.05%، واتي اختيار(برنامج للترقية) بنسبة 2.38% و انعدمت الاختيارات الأخرى(الأقدمية فقط،الكفاءة فقط).

20- هل استفدت من الترقية بالمؤسسة ؟

الجدول رقم 1-20

الاجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	20	71.43
لا	08	28.58
المجموع	28	100

استفادة افراد العينة من الترقية



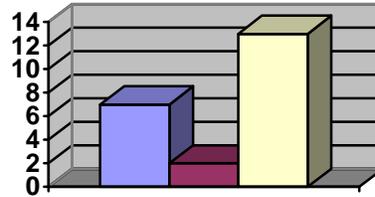
نعم	20
لا	8

21- في حالة الإجابة بنعم، هل كان ذلك عن طريق ؟

الجدول رقم 1-21

الاحتيارات	التكرارات	النسبة %
المسئول المباشر (أ)	07	31.82
إدراجك في برنامج ترقية (استخلاف) معد سلفا(ب)	02	9.09
حاجة المؤسسة لكفاءاتك للمنصب الجديد(ج)	13	59.09
المجموع	22	100

طرق استفادة افراد العينة من الترقية



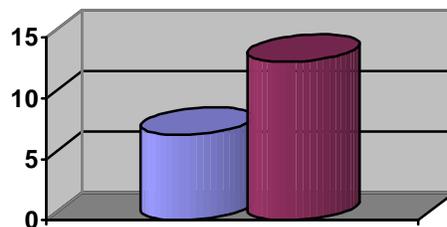
أ	7
ب	2
ج	13

22- هل تمت ترقيتك ؟

الجدول رقم 1-22

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
بعد التكوين (أ)	07	35
من دون تكوين (ب)	13	65
المجموع	20	100

الترقية و التكوين



أ	7
ب	13

من خلال الإجابات عن السؤال 20 تبين أن 71.43 % استفادوا من الترقية و 28.58 % لم يستفيدوا منها.

وقد عبر 59.09 % ممن استفادوا من الترقية أن المؤسسة كانت بحاجة إلى كفاءاتهم، و 31.82 % عن طريق المسئول المباشر من خلال الإجابات عن السؤال (21).

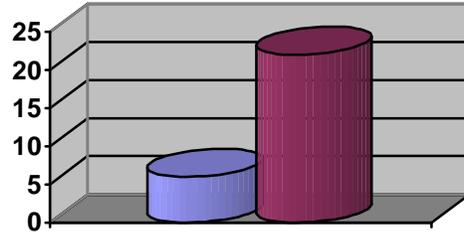
و أن الترقية أتت من دون تكوين بنسبة 65 % ، و 35% بعد التكوين في السؤال (22).

23 - حسب علمكم دائرة الموارد البشرية تفضل :

الجدول رقم 1-23

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
الترقية بدل التوظيف (أ)	06	21.41
التوظيف بدل الترقية (ب)	22	78.58
المجموع	28	100

الترقية و التوظيف



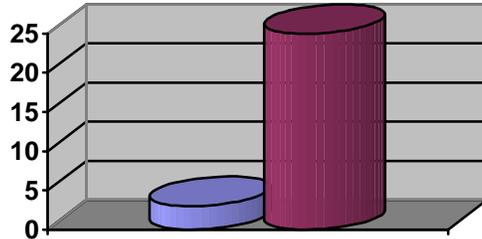
أ	6
ب	22

من خلال الإجابات عن السؤال (23) تبين أن دائرة الموارد البشرية تفضل التوظيف عن الترقية بنسبة 78.58%.

24- هل ترى عدالة في عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة ؟
الجدول رقم 1-24

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
10.72	03	نعم
89.29	25	لا
100	28	المجموع

العدالة في الترقية

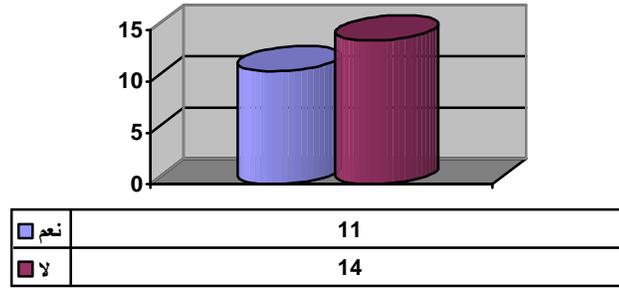


نعم	3
لا	25

25- إذا كانت الإجابة بلا، هل يحفزك ذلك على التفكير في ترك المؤسسة ؟
الجدول رقم 25

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	11	44
لا	14	56
المجموع	25	100

الرغبة في ترك المؤسسة بسبب اللادعالة في الترقية



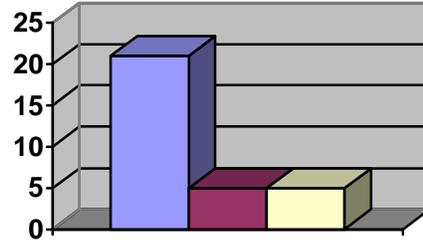
كما هو حال التكوين فالاعدالة تشمل أيضا الترقية بنسبة 89.29 % من خلال الإجابات عن السؤال (24) كما أن التفكير في مغادرة المؤسسة لهذا السبب أتت متقاربة ب 44 % للموافقين و 56 % بالنسبة للمعارضين في الأجوبة عن السؤال رقم (25).

26- حسب رأيك،نظام الأجور يعني:

الجدول رقم 1-26

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
توزيع مختلف للأجور حسب الكفاءات(أ)	21	67.74
توزيع مختلف للأجور حسب الأقدمية(ب)	05	16.12
نظام تعويض عن الجهد المبذول(ج)	05	16.12
المجموع	31	100

نظام الاجور بالنسبة لأفراد العينة



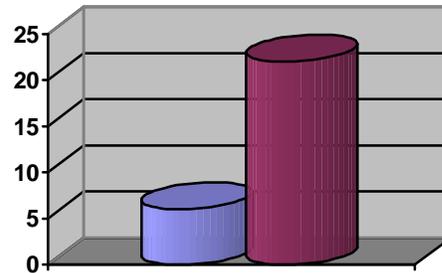
أ	21
ب	5
ج	5

عن كيفية توزيع الأجور أو ما يجب أن يكون بالنسبة للإطارات، كانت أكبر نسبة تقدر بـ 67.74 % تعطي أهمية للكفاءات كمعيار في توزيع الأجور، أما الأقدمية والجهد المبذول فالنسبة متساوية بـ 16.12 % .

27 - هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟
الجدول رقم 1-27

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
21.42	06	نعم
78.57	22	لا
100	28	المجموع

رضا أفراد العينة عن الأجر

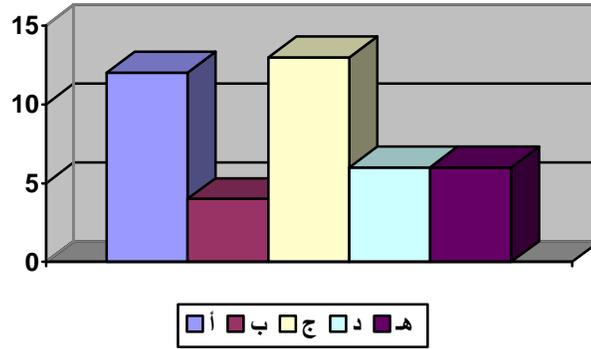


نعم	6
لا	22

28- في حالة الإجابة بلا ما هو سبب عدم رضاك عن الأجر
الجدول رقم 1-28

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
نوعية العمل تتطلب أجر أكثر (أ)	12	29.26
تكوينك يتطلب أجر أكثر (ب)	4	9.75
مستوى المعيشة يتطلب أجر أكثر (ج)	13	31.70
لان الأجر اقل من المجهود المبذول (د)	06	14.63
لان غيرك أكثر منك أجرا و اقل عملا(هـ)	06	14.63
المجموع	41	100

سبب عدم الرضا عن الأجر



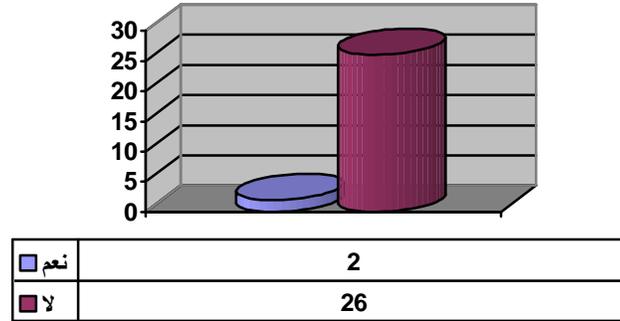
من خلال الإجابات عن السؤال 27 نجد نسبة 78.57 % من أفراد العينة غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه و أسباب عدم رضاهم (السؤال 28) يعود في غالبيتها إلى أن مستوى المعيشة يتطلب أجر أكثر بـ 31.70 % من الإجابات، و بنسبة متقاربة 29.26 % من الإجابات يعود عدم رضاهم عن الأجر إلى أن نوعية العمل تتطلب أجر أكثر، يأتي بعد ذلك الاختيارين (د،هـ) بنسبة متساوية 14.63 % من الإجابات و هما (الأجر أقل من المجهود المبذول) و (لأن الغير أكثر أجرا و أقل عملا)، أما (تكوينك يتطلب أجر أكثر) أتت بنسبة ضئيلة متمثلة في 9.75%.

29- حسب رأيك هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب لمنصب العمل ؟

الجدول رقم 1-29

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
7.14	02	نعم
92.85	26	لا
100	28	المجموع

تلائم الاجر مع منصب العمل

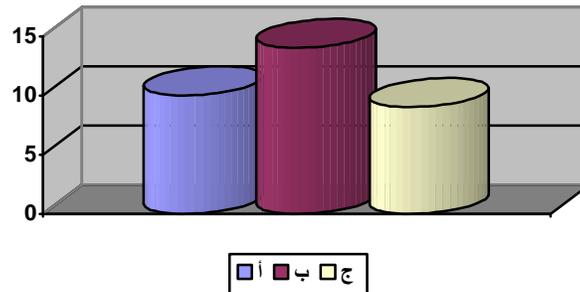


30- إذا كانت الإجابة بلا ، هل يعود ذلك إلى:

الجدول رقم 1-30

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
30.30	10	نظام أجور غير عادل(أ)
42.42	14	عدم تقييم مناصب العمل(ب)
27.27	09	عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بذلك(ج)
100	33	المجموع

سبب ملائمة الاجر لمنصب العمل

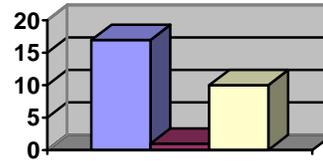


31- حسب علمك هل عدم ملائمة الأجر لمنصب العمل حالة:

الجدول رقم 1-31

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
60.71	17	عامة على كل مناصب المؤسسة (أ)
3.57	01	مقتصرة على منصبك فقط (ب)
35.71	10	لا ادري (ج)
100	28	المجموع

عمومية عدم ملائمة الأجر مع مناصب العمل



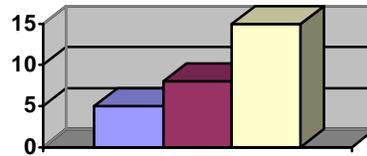
أ	17
ب	1
ج	10

32- حسب رأيك عدم تلاؤم الأجر مع منصب العمل راجع إلى:

الجدول رقم 1-32

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
17.85	05	انخفاض الأجر القاعدي (أ)
28.57	08	خلل في التعويضات و المنح (ب)
53.57	15	الاثنان معا (ج)
100	28	المجموع

الخلل في متغيرات الأجر

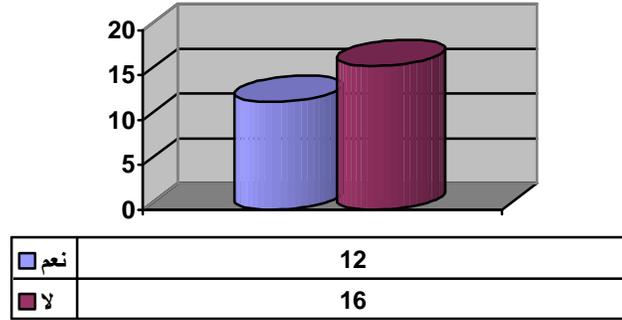


أ	5
ب	8
ج	15

33- هل يدفعك هذا الاختلال في نظام الأجور على التفكير في ترك المؤسسة؟
الجدول رقم 1-33

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	12	42.85
لا	16	57.14
المجموع	28	100

الرغبة في ترك المؤسسة بسبب نظام الأجور



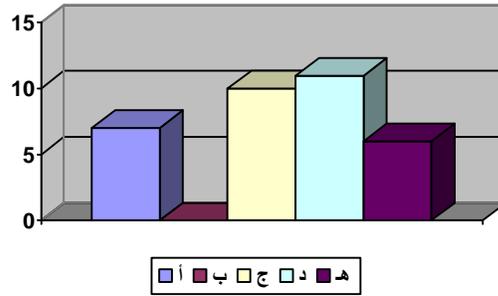
من خلال الإجابات عن السؤال (29) أقر 92.85% من أفراد العينة أن الأجر لا يتناسب مع منصب العمل وتعود الأسباب (السؤال 30) إلى عدم تقييم مناصب العمل بنسبة 42.42% من الإجابات و 30.30% إلى نظام أجور غير عادل و إلى عدم اهتمام دائرة الموارد البشرية بذلك بنسبة 27.27% و أن عدم ملائمة الأجر لمنصب العمل حالة عامة على كل مناصب المؤسسة (السؤال 31) بنسبة 60.71%، وترجع أسباب عدم الملائمة (السؤال 32) إلى (انخفاض الأجر القاعدي و خلل في التعويضات أي الاثنان معا) بنسبة 53.57% من الإجابات، أما التفكير في ترك المؤسسة بسبب الاختلال في نظام الأجور فقد تقاربت الإجابات بين موافق (نعم) بنسبة 42.85% من أفراد العينة و المعارضين (لا) بنسبة 57.14% (السؤال 33).

34- بالنسبة لكم ،تسيير الحياة المهنية تعني :

الجدول رقم 1-34

النسبة %	التكرارات	الاختيارات
20.58	07	فرص الترقية و التكوين المتاحة(أ)
00	00	الوقوف على الماضي المهني(ب)
29.41	10	تحضير المستقبل المهني(ج)
32.35	11	الوقوف على الماضي لتسيير المستقبل(د)
17.64	06	مختلف المناصب التي مررت بها(هـ)
100	34	المجموع

تسيير الحياة المهنية بالنسبة لأفراد العينة

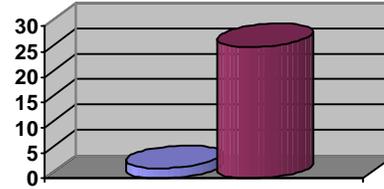


بالنسبة لأفراد العينة تسيير الحياة المهنية (السؤال 34) هو (الوقوف على الماضي لتسيير المستقبل بنسبة) 32.35 % من الإجابات وهو (تحضير المستقبل المهني بنسبة) 29.41 % و (فرض الترقية و التكوين المتاحة) بنسبة 20.58 % و (مختلف المناصب التي مروا بها) بنسبة 17.64 % .

35- هل حدث و أن دعاك مسئولك المباشر للتحدث عن حاجياتك و آفاقك المهنية؟
الجدول رقم 1-35

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	02	7.14
لا	26	92.85
المجموع	28	100

المقابلة الدورية مع المسؤول المباشر

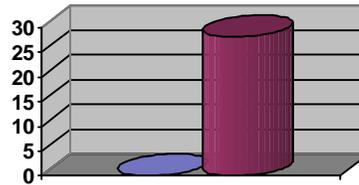


نعم	2
لا	26

36- هل حدث و أن دعاك مسئول الموارد البشرية للتحدث عن حاجياتك و آفاقك المهنية؟
الجدول رقم 1-36

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	00	00
لا	28	100
المجموع	28	100

المقابلة الدورية مع مسؤول الموارد البشرية



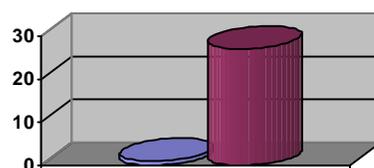
نعم	0
لا	28

37- هل أنت على علم بالمسارات المهنية الموجودة بالمؤسسة التي يمكن أن تتقدم من خلالها؟

الجدول رقم 1-37

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	01	3.57
لا	27	96.42
المجموع	28	100

معرفة المسالك المهنية من طرف أفراد العينة

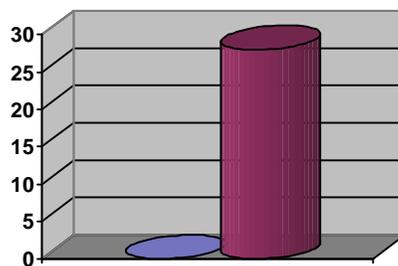


نعم	1
لا	27

38- هل تخبركم دائرة الموارد البشرية عن المسالك المهنية المتاحة لتسطير الحياة المهنية؟

الجدول رقم 1-38

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	00	00
لا	28	100
المجموع	28	100



نعم	0
لا	28

كما بين الباحث في الجانب النظري فتسيير الحياة المهنية أساسها المقابلة الدورية بين المسئول المباشر والمعني أو مسئول الموارد البشرية و المعني، وهذا ما انعدم تقريبا من خلال إجابات أفراد العينة.

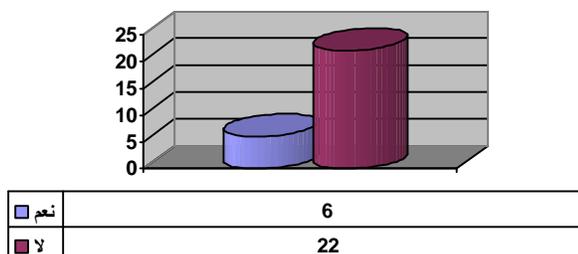
ففي السؤال (35) كانت الإجابات سلبية بنسبة 92.85 % و 100 % بالنسبة للسؤال (36). كما أن تسيير الحياة المهنية تعتمد على وجود وبوضوح المسارات المهنية و إعلام الجميع بها، ومن خلال إجابات أفراد العينة تبين أنهم يجهلون المسارات المهنية بنسبة بلغت 96.42 % (27 فرد) عن السؤال (37) أما في السؤال (38) كل أفراد العينة أقرروا بأن دائرة الموارد البشرية لا تخبرهم عن المسالك المهنية المتاحة وذلك بنسبة 100 % .

39- هل الرؤية متاحة لديك من أجل التقدم في حياتك المهنية ؟

الجدول رقم 1-39

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	06	21.42
لا	22	78.57
المجموع	28	100

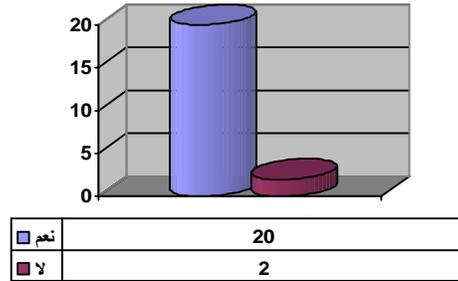
آفاق التقدم المهني لأفراد العينة



40- في حالة الإجابة بنعم ، هل يدفعك ذلك على ترك المؤسسة إذا وجدت البديل ؟
الجدول رقم 1-40

الاختيارات	التكرارات	النسبة %
نعم	20	90.90
لا	02	9.09
المجموع	22	100

الرغبة في ترك المؤسسة بسبب تسيير الحياة المهنية

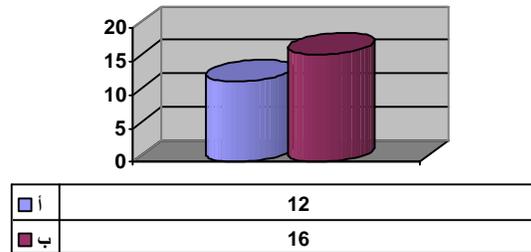


من خلال الإجابات عن السؤال (39) تبين أن الرؤية غير متاحة للمستقبل المهني لأفراد العينة بنسبة 78.57%، و أن ذلك يدفعهم لترك المؤسسة بنسبة 90.90% (السؤال 40).

41- التكوين قرار يخصك ، تتخذة دائرة الموارد البشرية :
الجدول رقم 1-41

الإجابة	التكرارات	النسبة %
بعد استشارتك (أ)	12	42.85
دون استشارتك (ب)	16	57.14
المجموع	28	100

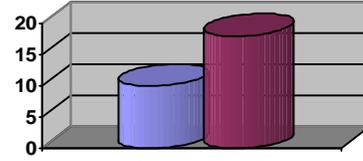
قرار التكوين بالمؤسسة واستشارة المعنيين به



42-الترقية قرار يخصك ، تتخذة دائرة الموارد البشرية :
الجدول رقم 1-42

النسبة %	التكرارات	الإجابة
35.71	10	بعد استشارتك(أ)
64.28	18	دون استشارتك(ب)
100	28	المجموع

قرار الترقية بالمؤسسة واستشارة المعنيين به

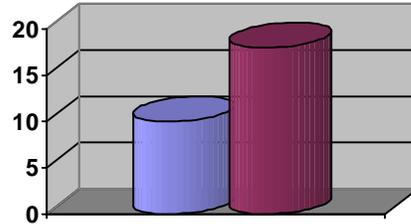


أ	10
ب	18

43- تحديد الأجر قرار، تتخذة دائرة الموارد البشرية :
الجدول رقم 1-43

النسبة %	التكرارات	الإجابة
35.71	10	بعد تقييم مناصب العمل(أ)
64.28	18	دون تقييم مناصب العمل(ب)
100	28	المجموع

قرار تحديد الأجر بالمؤسسة وتقييم مناصب العمل

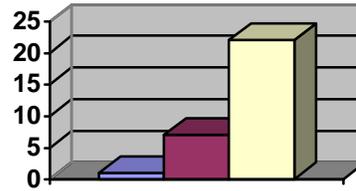


أ	10
ب	18

44- تسيير حياتك المهنية برنامج شخصي ، تخططه لك دائرة الموارد البشرية :
الجدول رقم 1-44

النسبة %	التكرارات	الإجابة
3.33	01	بالاتفاق معكم (ا)
23.33	07	دون استشارتك (ب)
73.33	22	لا يوجد تسيير للحياة المهنية (ج)
100	30	المجموع

تسيير الحياة المهنية بالمؤسسة



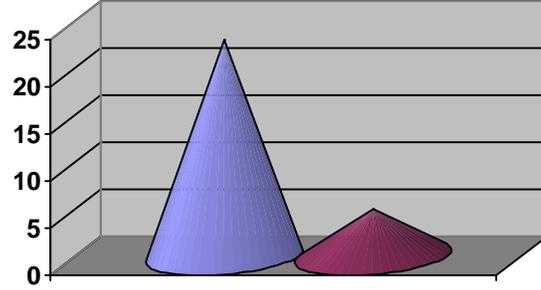
أ	1
ب	7
ج	22

فيما يخص القرارات التي تتخذها دائرة الموارد البشرية من تكوين وترقية وتحديد الأجر وتسيير الحياة المهنية فقد تبين من خلال إجابات أفراد العينة أن دائرة الموارد البشرية تتخذ قرار التكوين دون استشارة المعني بالتكوين بنسبة 57.14 % (السؤال رقم 41)، و نفس الشيء بالنسبة للترقية دون استشارة المعني بنسبة 64.28 % (السؤال رقم 42)، وتحديد الأجر دون أن تقيم مناصب العمل بنسبة 64.28 % كما لا يوجد تسيير الحياة المهنية بنسبة 73.30%.

45- إذا توفر لديك البديل لمغادرة المؤسسة هل تغادرها ؟
الجدول رقم 1-45

النسبة %	التكرارات	الإجابة
82.14	23	نعم
17.85	05	لا
100	28	المجموع

الرجبة في ترك المؤسسة ان وجد البريل



نعم	23
لا	5

من خلال الإجابات عن السؤال رقم 45 أفصح معظم أفراد العينة عن رغبتهم في ترك المؤسسة إذا توفر لديهم البديل بنسبة 82.14 %.

46- إذا كان الجواب بنعم رتب الأسباب التي تدفعك لمغادرة المؤسسة (بعد قراءة كل الأسباب) من 1 إلى 10 حسب أهميتها بالنسبة إليك

الجدول رقم 1-46

الترتيب										الأسباب
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	0	0	0	0	4	3	3	6	6	أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية(الأول)
4	3	1	2	1	1	5	2	2	2	ظروف عمل فيزيقية غير ملائمة(الثاني)
0	1	4	4	1	6	2	3	2	0	عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية(الثالث)
1	0	0	1	2	2	5	6	1	5	مستقبل مهني غير واضح المعالم(الرابع)
3	5	1	4	2	4	1	1	0	2	تفضيل التوظيف على الترقيه في المؤسسة(الخامس)
9	6	0	2	2	1	0	3	0	0	انتشار حوادث العمل(السادس)
1	1	1	4	10	2	2	0	2	0	عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأني(السابع)
0	0	2	4	1	3	2	1	7	3	علاقات عمل إنسانية سيئة(الثامن)
0	3	4	3	3	1	2	4	1	2	طرق الاستفادة من الترقيه مبهمه(التاسع)
2	3	2	1	3	2	1	1	4	4	اجر منخفض لا يلبي حاجياتي(العاشر)

قيمة الترتيب:

من أجل التفرقة بين مختلف الترتيب وإعطائها القيمة الحقيقية بين بعضها البعض أعطى الباحث قيمة تناقصية من 10 درجات للترتيب الأول إلى درجة (1) واحدة للترتيب الأخير بمعنى القيمة العددية للسبب = (قيمة الترتيب x عدد مرات ترتيب السبب)

الترتيب الأول = 10 نقاط

الترتيب الثاني = 9 نقاط

الترتيب الثالث = 8 نقاط

الترتيب الرابع = 7 نقاط

الترتيب الخامس = 6 نقاط

الترتيب السادس = 5 نقاط

الترتيب السابع = 4 نقاط

الترتيب الثامن = 3 نقاط

الترتيب التاسع = 2 نقاط

الترتيب العاشر = 1 نقاط

وهكذا تظهر القيمة الحقيقية لكل سبب مقارنة بالأسباب الأخرى المدرجة في الجدول السابق، و نوضح ذلك في المثال الآتي:

السبب الأول: (أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية)

جاء في المرتبة الأولى 6 مرات ($60 = 10 \times 6$)

جاء في المرتبة الثانية 6 مرات ($54 = 9 \times 6$)

جاء في المرتبة الثالثة 3 مرات ($24 = 8 \times 3$)

جاء في المرتبة الرابعة 3 مرات ($21 = 7 \times 3$)

جاء في المرتبة الخامسة 4 مرات ($24 = 6 \times 4$)

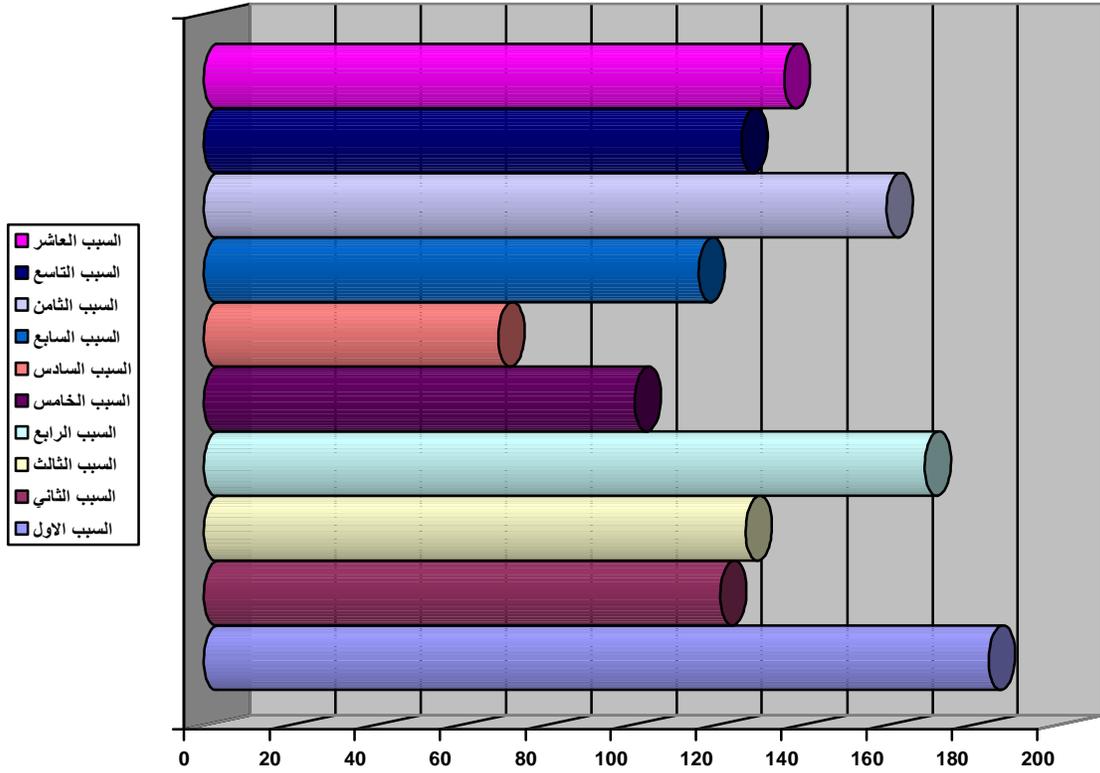
جاء في المرتبة العاشرة مرة واحدة ($1 = 1 \times 1$)

المجموع = $184 = 1 + 24 + 21 + 24 + 54 + 60$

ترتيب الأسباب حسب أهميتها
الجدول رقم 1-47

المج	قيمة السبب العددي										السبب
	1	0	0	0	0	24	21	24	54	60	
184	1	0	0	0	0	24	21	24	54	60	أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية (الأول)
121	4	6	3	8	5	6	35	16	18	20	ظروف عمل فيزيقية غير ملائمة (الثاني)
127	0	2	12	16	5	36	14	24	18	0	عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية (الثالث)
169	1	0	0	4	10	12	35	48	9	50	مستقبل مهني غير واضح المعالم (الرابع)
101	3	10	3	16	10	24	7	8	0	20	تفضيل التوظيف على الترقية في المؤسسة (الخامس)
69	9	12	0	8	10	6	0	24	0	0	انتشار حوادث العمل (السادس)
116	1	2	3	16	50	12	14	0	18	0	عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأني (السابع)
160	0	0	6	16	5	18	14	8	63	30	علاقات عمل إنسانية سيئة (الثامن)
126	0	6	12	12	15	6	14	32	9	20	طرق الاستفادة من الترقية مبهمه (التاسع)
136	2	6	6	4	15	12	7	8	36	40	أجر منخفض لا يلبي حاجياتي (العاشر)

ترتيب الأسباب حسب الأهمية



من خلال الجدول رقم 1-47 نجد ما يلي:

1/ جاء في المرتبة الأولى السبب الأول (اجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية و المهنية)

بمجموع 184 نقطة بعد أن رتب:

√ ست مرات (06) في المرتبة الأولى بقيمة 60 نقطة (مدرج الترتيب الأول)

√ ست مرات (06) في المرتبة الثانية بقيمة 54 نقطة (مدرج الترتيب الثاني)

√ ثلاث مرات (03) في المرتبة الثالثة بقيمة 24 نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

√ ثلاث مرات (03) في المرتبة الرابعة بقيمة 21 نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

√ أربع مرات (04) في المرتبة الخامسة بقيمة 24 نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

√ مرة واحدة (01) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطة واحدة (مدرج الترتيب العاشر)

169 /2 جاء في المرتبة الثانية السبب الرابع (مستقبل مهني غير واضح المعالم)، بمجموع 169 نقطة بعد أن رتب:

✓ خمس مرات (05) في المرتبة الأولى بقيمة 50 نقطة (مدرج الترتيب الأول)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الثانية بقيمة 09 نقطة (مدرج الترتيب الثاني)

✓ ست مرات (06) في المرتبة الثالثة بقيمة 48 نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

✓ خمس مرات (05) في المرتبة الرابعة بقيمة 35 نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

✓ مرتين (02) في المرتبة الخامسة بقيمة 12 نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

✓ مرتين (02) في المرتبة السادسة بقيمة 10 نقطة (مدرج الترتيب السادس)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة السابعة بقيمة 4 نقاط (مدرج الترتيب السابع)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطة (01) واحدة (مدرج الترتيب العاشر)

3/ جاء في المرتبة الثالثة السبب الثامن (علاقات عمل إنسانية سيئة) بمجموع 160 نقطة بعد أن رتب:

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة الأولى بقيمة 30 نقطة (مدرج الترتيب الأول)

✓ سبع مرات (07) في المرتبة الثانية بقيمة 63 نقطة (مدرج الترتيب الثاني)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الثالثة بقيمة 8 نقاط (مدرج الترتيب الثالث)

✓ مرتين (02) في المرتبة الرابعة بقيمة 14 نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة الخامسة بقيمة 18 نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة السادسة بقيمة 5 نقاط (مدرج الترتيب السادس)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة السابعة بقيمة 16 نقطة (مدرج الترتيب السابع)

✓ مرتين (02) في المرتبة الثامنة بقيمة 6 نقاط (مدرج الترتيب الثامن)

4/ جاء في المرتبة الرابعة السبب الثامن (أجر منخفض لا يلبي حاجياتي) بمجموع 136 نقطة
بعد أن رتب:

✓ أربع مرات (04) في المرتبة الأولى بقيمة 40 نقطة (مدرج الترتيب الأول)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة الثانية بقيمة 36 نقطة (مدرج الترتيب الثاني)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الثالثة بقيمة 8 نقاط (مدرج الترتيب الثالث)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الرابعة بقيمة 7 نقاط (مدرج الترتيب الرابع)

✓ مرتين (02) في المرتبة الخامسة بقيمة 12 نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة السادسة بقيمة 15 نقطة (مدرج الترتيب السادس)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة السابعة بقيمة 4 نقاط (مدرج الترتيب السابع)

✓ مرتين (02) في المرتبة الثامنة بقيمة 6 نقاط (مدرج الترتيب الثامن)

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة التاسعة بقيمة 6 نقاط (مدرج الترتيب التاسع)

✓ مرتين (02) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطتين (02) (مدرج الترتيب العاشر)

5/ جاء في المرتبة الخامسة السبب الثالث (عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية)
بمجموع 127 نقطة بعد أن رتب:

✓ مرتين (02) في المرتبة الثانية بقيمة 18 نقطة (مدرج الترتيب الثاني)

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة الثالثة بقيمة 24 نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

✓ مرتين (02) في المرتبة الرابعة بقيمة 14 نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

✓ ست مرات (06) في المرتبة الخامسة بقيمة 36 نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة السادسة بقيمة 5 نقطة (مدرج الترتيب السادس)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة السابعة بقيمة 16 نقطة (مدرج الترتيب السابع)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة الثامنة بقيمة 12 نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة التاسعة بقيمة نقطتين (02) (مدرج الترتيب التاسع)

6/ جاء في المرتبة السادسة السبب التاسع (طرق الاستفادة من الترقية مبهمة) بمجموع 126 نقطة بعد أن رتب:

✓ مرتين (02) في المرتبة الأولى بقيمة 20 نقطة (مدرج الترتيب الأول)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الثانية بقيمة 9 نقاط (مدرج الترتيب الثاني)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة الثالثة بقيمة 32 نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

✓ مرتين (02) في المرتبة الرابعة بقيمة 14 نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الخامسة بقيمة 6 نقاط (مدرج الترتيب الخامس)

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة السادسة بقيمة 15 نقطة (مدرج الترتيب السادس)

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة السابعة بقيمة 12 نقطة (مدرج الترتيب السابع)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة الثامنة بقيمة 12 نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة التاسعة بقيمة 6 نقاط (مدرج الترتيب التاسع)

7/ جاء في المرتبة السابعة السبب الثاني (ظرف فيزيقية غير ملائمة) بمجموع 121 نقطة بعد أن رتب:

✓ مرتين (02) في المرتبة الأولى بقيمة 20 نقطة (مدرج الترتيب الأول)

✓ مرتين (02) في المرتبة الثانية بقيمة 18 نقاط (مدرج الترتيب الثاني)

✓ مرتين (02) في المرتبة الثالثة بقيمة 16 نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

✓ خمس مرات (05) في المرتبة الرابعة بقيمة 35 نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الخامسة بقيمة 6 نقاط (مدرج الترتيب الخامس)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة السادسة بقيمة 5 نقطة (مدرج الترتيب السادس)

✓ مرتين (02) في المرتبة السابعة بقيمة 8 نقطة (مدرج الترتيب السابع)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الثامنة بقيمة 3 نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة التاسعة بقيمة 6 نقاط (مدرج الترتيب التاسع)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة العاشرة بقيمة 4 نقاط (مدرج الترتيب العاشر)

8/ جاء في المرتبة الثامنة السبب السابع (عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأنى)
بمجموع 116 نقطة بعد أن رتب:

✓ مرتين (02) في المرتبة الثانية بقيمة 18 نقطة (مدرج الترتيب الثاني)

✓ مرتين (02) في المرتبة الرابعة بقيمة 14 نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

✓ مرتين (02) في المرتبة الخامسة بقيمة 12 نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

✓ عشرة مرات (10) في المرتبة السادسة بقيمة 50 نقطة (مدرج الترتيب السادس)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة السابعة بقيمة 16 نقطة (مدرج الترتيب السابع)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الثامنة بقيمة 3 نقاط (مدرج الترتيب الثامن)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة التاسعة بقيمة نقطتين (02) (مدرج الترتيب التاسع)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطة واحدة (01) (مدرج الترتيب العاشر)

9/ جاء في المرتبة التاسعة السبب الخامس (تفضيل التوظيف على الترقية بالمؤسسة)
بمجموع 101 نقطة بعد أن رتب:

✓ مرتين (02) في المرتبة الأولى بقيمة 20 نقطة (مدرج الترتيب الأول)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الثالثة بقيمة 8 نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الرابعة بقيمة 7 نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة الخامسة بقيمة 24 نقاط (مدرج الترتيب الخامس)

✓ مرتين (02) في المرتبة السادسة بقيمة 10 نقطة (مدرج الترتيب السادس)

✓ أربع مرات (04) في المرتبة السابعة بقيمة 16 نقطة (مدرج الترتيب السابع)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الثامنة بقيمة 3 نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

✓ خمس مرات (03) في المرتبة التاسعة بقيمة 10 نقاط (مدرج الترتيب التاسع)

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة العاشرة بقيمة 3 نقاط (مدرج الترتيب العاشر)

10/ جاء في المرتبة العاشرة السبب السادس (انتشار حوادث العمل) بمجموع 69 نقطة بعد أن رتب:

✓ ثلاث مرات (03) في المرتبة الثالثة بقيمة 24 نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

✓ مرة واحدة (01) في المرتبة الخامسة بقيمة نقطة واحدة (مدرج الترتيب الخامس)

✓ مرتين (02) في المرتبة السادسة بقيمة 10 نقاط (مدرج الترتيب السادس)

✓ مرتين (02) في المرتبة السابعة بقيمة 8 نقاط (مدرج الترتيب السابع)

✓ ست مرات (06) في المرتبة التاسعة بقيمة 12 نقطة (مدرج الترتيب التاسع)

✓ تسع مرات (09) في المرتبة العاشرة بقيمة 9 نقاط (مدرج الترتيب العاشر)

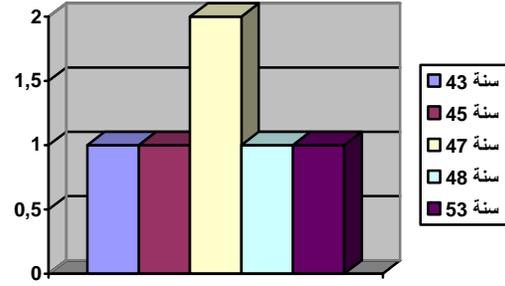
2/ نتائج المحك:

البيانات الشخصية:

السن:

الجدول (أ2)

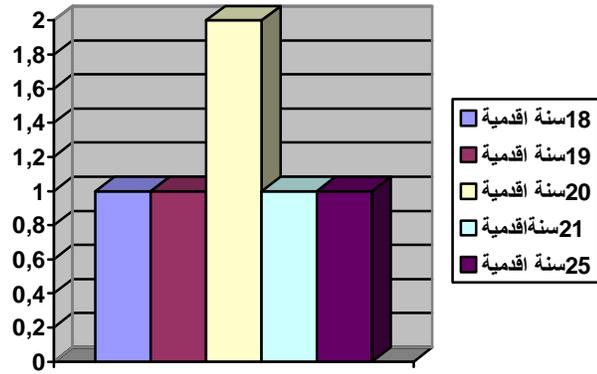
التكرار (ك)	السن (س)
01	43
01	45
02	47
01	48
01	53
مج ك = 06	مج س = 236



المتوسط الحسابي = (مج س ÷ مج ك) = $236 \div 6 = 39.33$ سنة

الأقدمية في العمل:

التكرار (ك)	الأقدمية (س)
01	18
01	19
02	20
01	21
01	25
مج ك = 06	مج س = 103

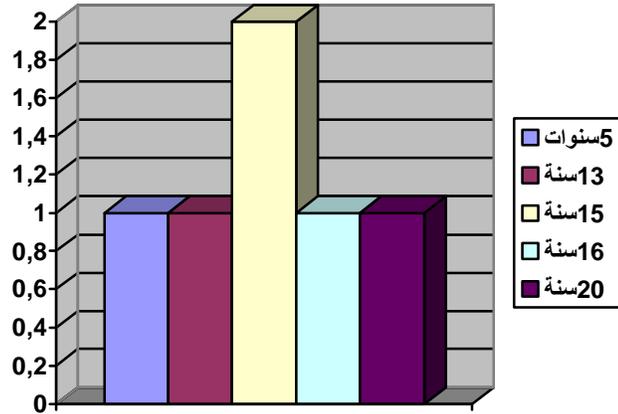


الجدول (ب2)

المتوسط الحسابي = (مج س ÷ مج ك) = $103 \div 6 = 17.16$ سنة

مدة الخبرة في اتخاذ القرار:

التكرار	الخبرة في اتخاذ القرار
01	05
01	13
02	15
01	16
01	20
مج ك = 06	مج س = 103



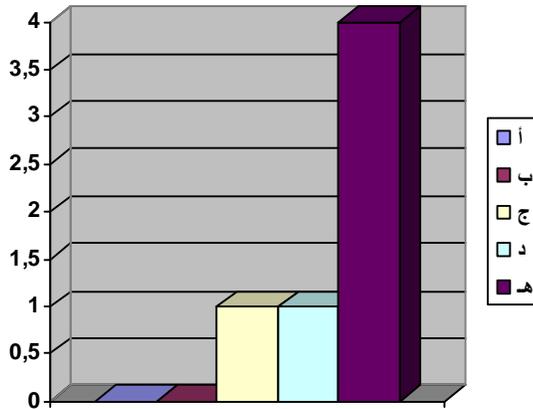
الجدول (ج2)

المتوسط الحسابي = (مج س ÷ مج ك) = 69 ÷ 6 = 11.5 سنة

الأسئلة:

1- عندما يكون عليك أن تتخذ قرارا هاما ، هل تقوم بإعداد قائمة مكتوبة للأهداف ؟

الجدول رقم 1-2

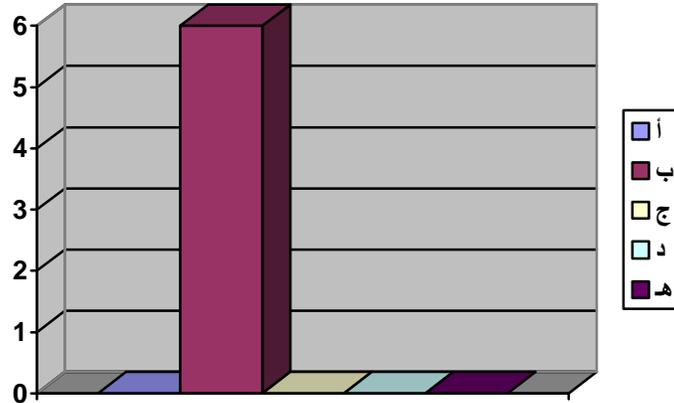


الإجابات	التكرار	النسبة %
أ- دائما	00	00%
ب- عادة	00	00%
ج- أحيانا	01	16.66%
د- نادرا	01	16.66%
هـ- أبدا	04	66.66%
المجموع	06	100%

بالنسبة لأهداف اتخاذ القرار يظهر أن متخذي القرارات لا يحددون الأهداف إلا أحيانا بنسبة 16.66%، و نادرا بنفس النسبة أما أكبر نسبة أي 66.66% لا يحددون أبدا أهداف اتخاذ القرار.

2- إلى أي حد تتحصل على المعلومات الهامة لاتخاذ القرار من كل فرد يحتمل أن يتأثر بالقرار؟
الجدول رقم 2-2

النسبة %	التكرار	الإجابات
00%	00	أ- عادة أعتد على معرفتي الخاصة
100%	06	ب- أحيانا أتحدث مع من يمسهم القرار
00%	00	ج- أحاول أن تكون هناك همزة وصل مع كل أولئك الذين يمتلكون المعلومات
00%	00	د- أتحدث مع الأفراد الأساسيين فقط
00%	00	هـ- أقوم بنقاش مع كل الأشخاص المعنيين بالقرار
100%	06	المجموع

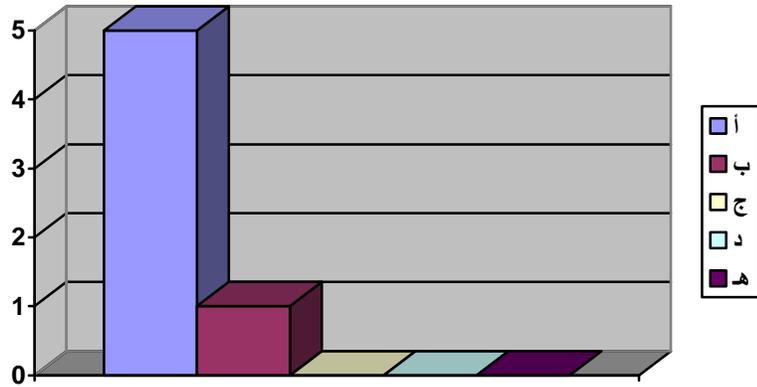


قبل اتخاذ القرار لا تهتم الإطارات المسيرة بجمع المعلومات، بل أجمعوا بنسبة 100% أنهم يتحدثون أحيانا مع من يمسهم القرار فقط.

3- تذكر أحد القرارات التي اتخذتها مؤخرا،كم عدد البدائل (les alternatives) التي اتخذتها بعين الاعتبار بشكل فعلي و تفصيلي قبل أن تتخذ القرار النهائي؟

الجدول رقم 2-3

النسبة %	التكرار	الإجابات
83.33%	05	أ-بديل واحد
16.66%	01	ب-من 2 إلى 3 بدائل
00%	00	ج-من 4 إلى 5 بدائل
00%	00	د-من 6 إلى 10 بدائل
00%	00	هـ-أكثر من 10 بدائل
100%	06	المجموع

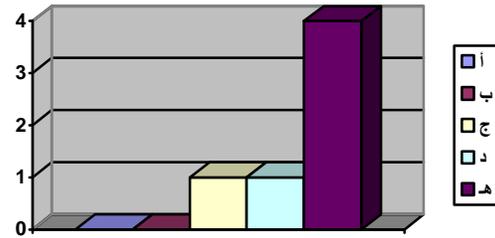


فيما يتعلق بتحديد البدائل يعتمد 83.83% من متخذي القرار على بديل واحد، أما البقية أي 16.16% تتخذ بديلين أو ثلاث بدائل.

4- عند فحصك للبدائل المختلفة، هل قمت بتقييم مزايا و عيوب كل بديل ؟

الجدول رقم 2-4

النسبة %	التكرار	الإجابات
00%	00	أ- عن طريق قوائم تفصيلية مكتوبة عن كل بديل
00%	00	ب- عن طريق قوائم مكتوبة غير مفصلة
16.66%	01	ج- عن طريق قوائم عقلية واعية
16.66%	01	د- عن طريق مراجعة عقلية شاملة
66.66%	04	هـ- عن طريق تصور عقلي فقط
100%	06	المجموع



حسب بيانات الجدول السابق يتبين أن الإطارات المسيرة لا تقيم البدائل المختارة إلا عن

طريق تصور عقلي فقط بنسبة 66.66 % وعن طريق مراجعة عقلية شاملة بنسبة

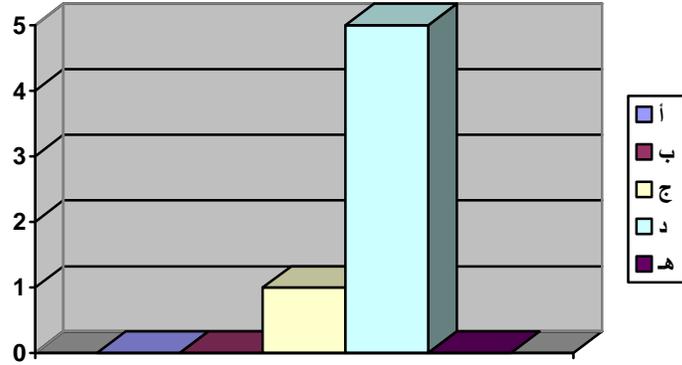
16.66 %

5- عند اتخاذك للقرارات الهامة، هل تقوم بغربلة البدائل و تقليل عددها و بعد ذلك تبحث عن

معلومات أكثر عن البدائل المتبقية ؟

الجدول رقم 2-5

النسبة %	التكرار	الإجابات
00%	00	أ-دائما
00%	00	ب-عادة
16.66%	01	ج-أحيانا
83.33%	05	د-نادرا
00%	00	هـ-أبدا
100%	06	المجموع



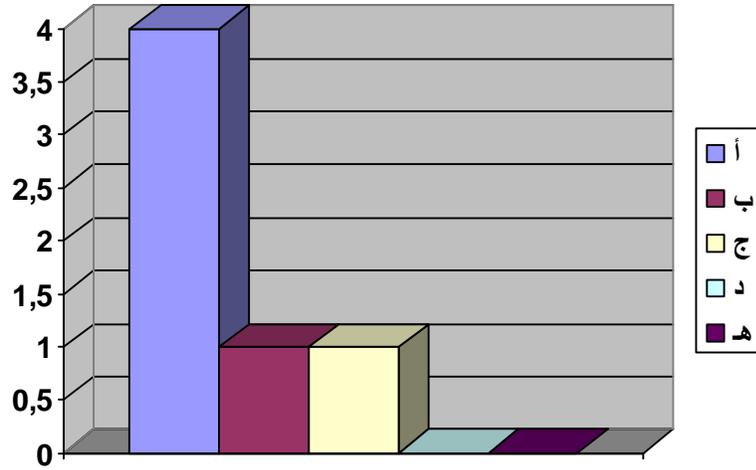
نادرا ما تقوم الإطارات المسيرة بغربلة البدائل وتقليل عددها وهذا ما قال به 83.83%

لأنهم أصلا لا يختاروا عدة بدائل (أنظر جدول السؤال رقم 03)

6- عندما يتعين عليك أن تتخذ القرارات الرئيسية هل تقوم بالبحث عن المعلومات التي تثبت عدم ملائمة بديل معين لا تفضله أنت فعلا ؟

الجدول رقم 2-6

النسبة %	التكرار	الإجابات
66.66%	04	أ-ليس إلى هذا الحد
16.66%	01	ب-يمكن أن أفكر في ذلك
16.66%	01	ج-يمكن أن أبحث بسرعة عن مثل هذه المعلومات
00%	00	د-يمكن أن أبحث بدقة عن مثل هذه المعلومات
00%	00	هـ-أترك كل ما في يدي للبحث عن هذه المعلومات
100%	06	المجموع



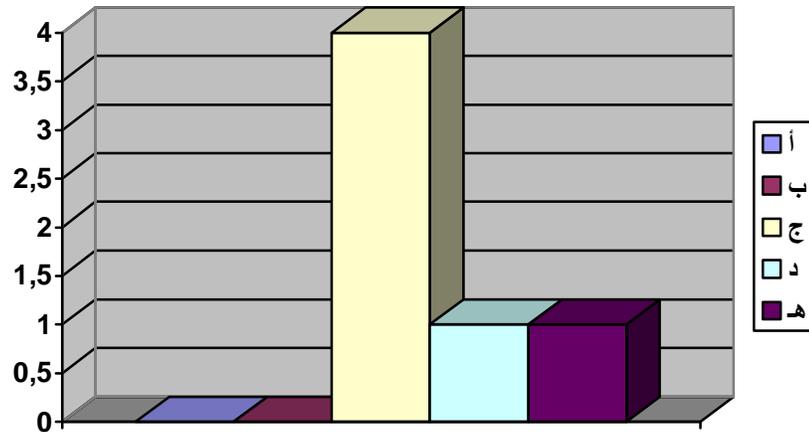
حين يرفض البديل لا يبحث متخذي القرار عن المعلومات التي تثبت ذلك، وهذا ما أقر به 66.66% من الإطارات المسيرة.

أما البقية إما أن يفكروا في ذلك (16.16%)، وإما أن يبحثون عن مثل هذه المعلومات بسرعة (16.16%).

7- إلى أي درجة تقوم بإعادة فحص جميع المعلومات المتعلقة بقرار مؤقت قبل أن تقوم بتنفيذه ؟

الجدول رقم 2-7

النسبة %	التكرار	الإجابات
00%	00	أ-بعضناية شديدة و بالتفصيل
00%	00	ب-مراجعة دقيقة
66.66%	04	ج-مراجعة سريعة
16.66%	01	د-أحيانا و بسرعة
16.66%	01	هـ-لا أقوم بإعادة بفحص كافة المعلومات
100%	06	المجموع

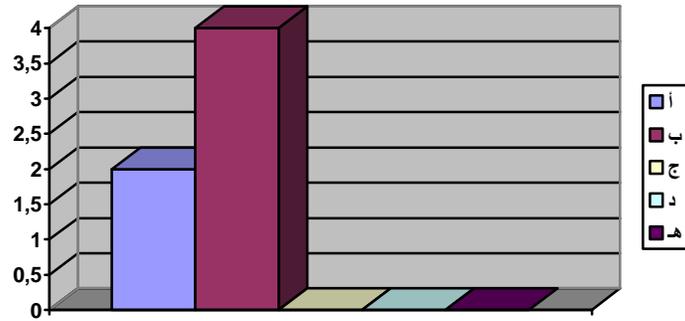


قبل تنفيذ القرارات يقوم 66.66% من الإطارات المسيرة بمراجعة سريعة للمعلومات المتعلقة بالقرار، بينما 16.16% منهم يقومون بذلك أحيانا و بسرعة، أما البقية أي 16.16% لا يقومون بذلك بتاتا.

8- هل تضع خطة مفصلة لتنفيذ القرارات المهمة؟

الجدول رقم 2-8

النسبة %	التكرار	الإجابات
33.33%	02	أ- لا أضع خطة مفصلة
66.66%	04	ب- أفكر من خلال خطة غير مكتوبة
00%	00	ج- قد أضع إطارا عاما للخطة
00%	00	د- غالبا ما أضع خطة مكتوبة
00%	00	هـ- دائما أضع خطة مكتوبة
100%	06	المجموع



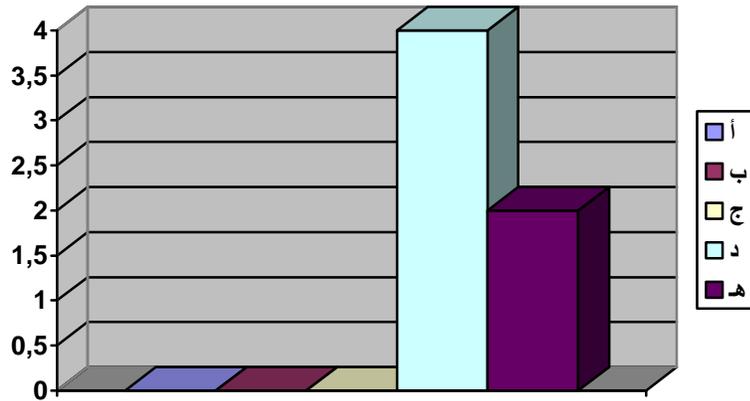
كل الإطارات المسيرة لا يضعون خططا مكتوبة للقرارات المزمع اتخاذها، بل يفكرون من

خلال خطة غير مكتوبة بنسبة 66.66% .

9- ما هي أنواع الخطط البديلة (خطط الطوارئ) التي تضعها ؟

الجدول رقم 2-9

النسبة %	التكرار	الإجابات
00%	00	أ- خطط كاملة
00%	00	ب- أحدد أكبر عدد ممكن من المشكلات و الحلول
00%	00	ج- أعد مثل هذه الخطط للمشكلات الحاسمة و الخطيرة
66.66%	04	د- قد أضع تصورات عامة لكيفية التعامل مع مثل هذه المشكلات
33.33%	02	هـ- لا أقوم عادة بوضع خطط بديلة
100%	06	المجموع

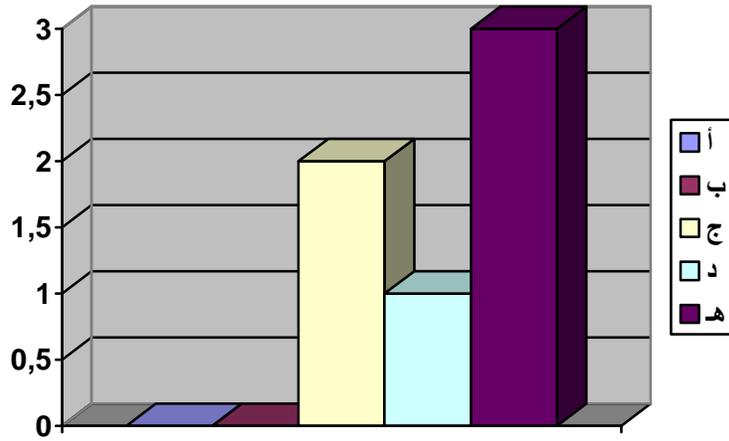


متخذي القرار بهذه المؤسسة لا يضعون خططا للطوارئ، بل يعتمدون على التصورات العقلية للتعامل مع مثل هذه المشكلات و ذلك بنسبة 66.66% .

10- كيف تخطط لتقييم نتائج القرارات الهامة ؟

الجدول رقم 2-10

النسبة %	التكرار	الإجابات
00%	00	أ-أضع دائما خطة رسمية و مكتوبة
00%	00	ب-أحدد المعايير الرئيسية لتقييم النتائج
33.33%	02	ج-أفكر انطلاقا من النتائج المرغوب تحقيقها
16.66%	01	د-أحدد خطا زمنيا لتحقيق بعض النتائج
50%	03	هـ- لا أقيم النتائج بشكل رسمي
100%	06	المجموع



50% من متخذي القرارات لا يقيمون النتائج بشكل رسمي، و 33.33% ينطلقون من النتائج المرغوب تحقيقها.

مَنْ سَأَلَ عِلْمًا فَخَسَّنَا لَهُ لِقَاءَ رَبِّهِ

فِي ضَوْءِ الْقُرْآنِ

مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

لقد بين الباحث في الجانب النظري أهمية اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية ،و أن الأجر و التكوين و الترقية و تسيير الحياة المهنية ،ما هي إلا تنفيذاً لقرارات تصنع من قبل تحددها اختيارات إستراتيجية للمنظمة و تعبر عنها من خلال نظام تكوين معين و نظام أجور،و نظام ترقية إضافة إلى اعتماد نظام لتسيير الحياة المهنية من عدمه.

فقد يكون فرد من المنظمة راض عن كمية الأجر التي يتقاضاه،و بالمقابل غير راض عدم تناسب الأجر مع منصب عمله،و قد يستفيد من عدة فرص للتكوين لكنها لا جدوى منها في بناء مستقبله المهني الذي يتصوره لأنها لا تصب في رغباته و اتجاهاته المهنية.

و قد ذهبت الدراسات السابقة لعدم الاستقرار المهني إلى الأسباب الظاهرة مثل الأجر المنخفض،حوادث العمل،الترقية،ظروف العمل الفيزيائية...الخ

بينما أراد الباحث أن يذهب إلى ما قبل الأسباب الظاهرة، بمعنى:

- كيف يتخذ قرار تحديد نظام الأجر وهل له علاقة باستقرار الإطار في العمل ؟

- كيف يتخذ قرار التكوين وهل له علاقة باستقرار الإطار في العمل ؟

- كيف يتخذ قرار الترقية وهل له علاقة باستقرار الإطار في العمل ؟

- هل لوجود تسيير للحياة المهنية علاقة باستقرار الإطار في العمل ؟

وبمعنى اعم هل للتسيير العقلاني و العلمي للموارد البشرية و الذي يساعد على اتخاذ قرارات سليمة يؤدي إلى استقرار الإطار في العمل ،وهل اتخاذ القرارات الارتجالية في تسيير الموارد البشرية يولد الرغبة في ترك الإطار للمنظمة ؟

هذا ما سيناقشه الباحث من خلال النتائج المستخلصة من أدوات البحث و المعروضة سابقا.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

👉 توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين و تولد الرغبة عند الإطار في ترك

المنظمة.

أظهرت إجابات أفراد العينة أنهم يعتبرون التكوين عملية لرفع المستوى المهني و أنه عملية تحضير للمستقبل المهني، ووسيلة استثمار وتحسين الإنتاج ،وليس مجرد عملية إرسال أحدهم

ليتلقي تكويننا دون هدف مسطر مثل ما عبر عنه بعضهم بأنه أي التكوين بالمؤسسة وسيلة مكافئة (31.43% الجدول رقم 1-5).

أما عن حالة نظام التكوين بالمؤسسة فتفسيره غير عقلائي لا تتحكم فيه معايير علمية و الدليل على ذلك إجابات أفراد العينة الذين أكدوا أن كل الوسائل متاحة للحصول على تكوين، من مخطط التكوين بنسبة 22.86%، المسئول المباشر بنسبة 22.86%، علاقات شخصية بنسبة 22.86%، وعن طريق طلب المعنى بنسبة 22.86%. (أنظر الجدول رقم 1-6)

بمعنى أنه لا يوجد نظام تكوين يخضع لأهداف و طرق و ينتظر تحصيل نتائج، فلا دائرة الموارد البشرية تعلن عن فرص التكوين المتاحة (89.29% جدول رقم 1-12)، وحتى من حصلوا على تكوين لم يستشاروا عن رغبتهم في ذلك التكوين (65.39% الجدول رقم 1-10)

و قرار التكوين يتخذ استجابة للمسئول المباشر (42.43%) خلافا لاستعمال مخطط التكوين (21.22%) الذي يكاد أن يبقى حبرا على ورق. (الجدول رقم 1-13).

رغم استفادة معظم أفراد العينة من التكوين (92.86% الجدول رقم 1-7) فقد حكموا على نظام التكوين بلا عدالة وبنسبة كبيرة (82.15% الجدول رقم 1-14) ومن هذه النسبة عبر (47.83% جدول رقم 1-15) عن رغبتهم في ترك المؤسسة بسبب نظام التكوين.

ومن هنا نستطيع أن نقول أن الفرضية الجزئية الأولى (توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة) قد تحققت و بنسبة معتبرة 47.83% و أن لنظام التكوين علاقة باستقرار الإطارات في العمل. الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة

أظهرت إجابات أفراد العينة أن نظام الترقية، نظام تسيير المؤسسة (48.58% الجدول رقم 1-16)، و أنه حاجة مادية و معنوية للإطار (28.58% الجدول رقم 1-16).

كما أن الترقية زيادة في المسؤوليات (35.56% الجدول رقم 1-17)، زيادة في الواجبات (35.56% الجدول رقم 1-17) قبل أن تكون زيادة في الأجر (28.89% الجدول رقم 1-17)

حسب رأي أفراد العينة.

أما عن حالة نظام الترقية بالمؤسسة فهو سيء، إذ أن دائرة الموارد البشرية لا تعلن عن المناصب الشاغرة (92.86% الجدول رقم 1-18)، وأن الترقية تتم عن طريق المسئول المباشر (40.48% الجدول رقم 1-19) وعن طريق العلاقات الخاصة (38.10% الجدول رقم 1-19)، أما الإدراج ضمن برنامج ترقية فلا معنى له (2.38% الجدول رقم 1-19). استفاد أفراد العينة من الترقية في معظمهم (71.43% الجدول رقم 1-20)، وكان طريقهم إلى ذلك المسئول المباشر (31.82% من الإجابات، الجدول رقم 1-21)، وأن معظم من استفاد

من الترقية لم يستفد من تكوين قبلي لذلك (65% الجدول رقم 1-22). رغم استفادة أفراد العينة من الترقية (71.43% الجدول رقم 1-20)، إلا أنهم يعتبرون نظام الترقية غير عادل بنسبة (89.29% الجدول رقم 1-24) و أن نسبة (44% الجدول رقم 1-25) منهم يرون أن هذا سببا كافيا للتفكير في ترك المنظمة. وبهذا تحققت الفرضية الجزئية الثانية (توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة) و بنسبة معتبرة 44% و أن نظام الترقية على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.

الفرضية الجزئية الثالثة:

🚩 توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة. من خلال إجابات أفراد العينة يرى 67.74% (الجدول رقم 1-26) أن الأجور يجب أن تحدد حسب الكفاءات، و 78.57% غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه (الجدول رقم 1-27)، و أرجعوا السبب أساسا إلى "مستوى المعيشة يتطلب أجرا أكثر" بنسبة 31.70% من الاختيارات، وبنسبة 29.26% من الاختيارات "توعية العمل تتطلب أجرا أكثر". (الجدول رقم 1-28)، كما أعرب معظم أفراد العينة (92.85% الجدول رقم 1-29) على أن الأجر لا يتناسب مع منصب العمل وذلك بسبب عدم تقييم مناصب العمل بنسبة

42.42 % من الاختيارات، وعدم عدالة نظام الأجور بنسبة 30.30 % ، وبنسبة 27.27 % عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بذلك. (الجدول رقم 1-30)، و أن هذا سببا كافيا للتفكير في ترك المؤسسة. بنسبة 42.85 % (الجدول رقم 1-33).

من هنا يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الثالثة (توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة) تحققت و بنسبة 42.85 % وأن نظام الأجور على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.
الفرضية الجزئية الرابعة:

🚩 توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة.

جاءت أغلبية إجابات أفراد العينة أن تسيير الحياة المهنية هي " الوقوف على الماضي لتسيير المستقبل " بنسبة 32.35 % (الجدول رقم 1-34)، وتحضير المستقبل المهني 29.41 % (الجدول رقم 1-34)، و " فرص الترقية و التكوين المتاحة " بنسبة 20.58 % (الجدول رقم 1-34).

كما بينت إجابات أفراد العينة، أنه لا وجود لمقابلات دورية لتقييم الأفراد على الإطلاق، لا عن طريق المسئول المباشر (92.85 % الجدول رقم 1-35)، ولا عن طريق مسئول الموارد البشرية (100 % الجدول رقم 1-34) و يفنقر الأفراد العينة بنسبة 96.42 % (الجدول رقم 1-37) للمعلومات عن المسارات المهنية التي تسمح لهم بتصور مسارهم المهني من خلالها، بل لا وجود لتسيير حياة مهنية أصلا بالمؤسسة (73.33 % من الإجابات -الجدول رقم 1-44) و منه فالرؤية غير متاحة للتقدم المهني (78.57 % الجدول رقم 1-39) وهذا سببا كافيا لمغادرة المنظمة (90.90 % الجدول رقم 1-40) و هذا ما يحقق الفرضية الرابعة

(توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة) و بأن نظام تسيير الحياة المهنية علاقة باستقرار الإطارات في العمل و بنسبة قوية 90.90 %.

فانسانا

في ضوء الرسالة السليمة

مناقشة و تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

في السؤالين الأخيرين من الاستمارة أراد الباحث أن يقف على رغبة أفراد العينة في ترك المنظمة و ما هي الأسباب التي تدفعهم لذلك، فجعل عدة أسباب تمثل الفرضيات الجزئية و أسباب أخرى مستقاة من الدراسات السابقة للاستقرار المهني التي أتت في الدراسة وذلك كما يلي:

الفرضية الجزئية الأولى

توجد علاقة بين نظام التكوين و استقرار الإطارات في العمل
السبب الثالث: عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية

الفرضية الجزئية الثانية

توجد علاقة بين نظام الترقية و استقرار الإطارات في العمل
السبب التاسع: طرق الاستفادة من الترقية مبهمة

الفرضية الجزئية الثالثة

توجد علاقة بين نظام الأجور و استقرار الإطارات في العمل
السبب الأول: أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية

الفرضية الجزئية الرابعة

توجد علاقة بين نظام تسيير الحياة المهنية و استقرار الإطارات في العمل
السبب الرابع: مستقبل مهني غير واضح المعالم

أما السبب السابع (عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأنني) يصب في الفرضيات
الجزئية الأربعة ، باعتبارها قرارات تقع على الإطارات ولهم الحق في المشورة.
أما الأسباب الخمسة المتبقية المستقاة من الدراسات السابقة فهي كالاتي:

ظروف العمل الفيزيقية

السبب الثاني: ظروف فيزيقية غير ملائمة

دراسة " كنيث وتاييلور " (عباس محمد عوض 1977 ص ص: 60-61)

دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح 1995)

علاقات اجتماعية سيئة

السبب الثامن: علاقات عمل إنسانية سيئة

دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح 1995)

الأجر المنخفض

السبب العاشر: أجر منخفض لا يلبي حاجياتي

دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح 1995)

دراسة " كنيث وتيلور " (عباس محمد عوض 1977 ص ص:60-61)

دراسة " محمد علي محمد " (محمد علي محمد 1972 ص ص:211-228)

الترقية

السبب الخامس: تفضيل التوظيف عن الترقية بالمؤسسة

دراسة " محمد علي محمد " (محمد علي محمد 1972 ص ص:211-228)

دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح 1995)

التنظيم الجيد للعمل

السبب السادس: انتشار حوادث العمل

دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح 1995)

وقد أظهرت النتائج المعروضة سابقا أن لدى 82.14 % من أفراد العينة الرغبة في ترك

المنظمة (الجدول 1-45) و كانت أسباب ذلك كما يلي:

معظم أفراد العينة جعلوا السبب الأول (أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية و المهنية -

الفرضية الجزئية الثالثة-) في المرتبة الأولى و بمجموع نقاط بلغ 184 نقطة .

وقد رتب أولا ستة (06) مرات بمجموع 60 نقطة، و ثانيا ستة (06) مرات بمجموع 54

نقطة، كما جاء في الرتبة الثالثة ثلاثة مرات (03) بمجموع 24 نقطة.

بالمقابل جعل أفراد العينة السبب العاشر (أجر منخفض لا يلبي حاجياتي-دراسة عباس

محمد عوض 1977، و دراسة محمد علي محمد 1972، و دراسة ابن نوار صالح 1995-) في

المرتبة الرابعة بمجموع 136 نقطة، و أتى في المرتبة الأولى أربعة مرات بمجموع 40

نقطة، و في المرتبة الثانية أربعة مرات بمجموع 36 نقطة، و في المرتبة الثالثة مرة واحدة

بمجموع ثمانية (08) نقاط، وهذا ما يثبت أن طريقة تحديد الأجر و تناسبه مع منصب العمل

أهم بكثير من كمية الأجر في حد ذاتها.

هذا و قد اختار أفراد العينة السبب الرابع (مستقبل مهني غير واضح المعالم - الفرضية الجزئية_الرابعة-) ليكون ثاني سبب لاحتتمال مغادرتهم المنظمة بمجموع 169 نقطة. و قد جعلوه في المرتبة الأولى خمسة (05) مرات بمجموع 50 نقطة، و في المرتبة الثانية مرة (01) واحدة بمجموع تسعة (09) نقاط، و في المرتبة الثالثة سبعة (07) مرات بمجموع 48 نقطة.

وقد رتب قبل كل الأسباب التي أتت في الدراسات السابقة و هذا ما يزيد من أهميته بالنسبة لأفراد العينة، إذ لا يبحثون عن الفائدة الآتية بقدر ما يتطلعون إلى مستقبل المهني أفضل. في المرتبة الثالثة اختار أفراد العينة السبب الثامن (علاقات عمل إنسانية سيئة - دراسة ابن نوار صالح 1995-) بمجموع 160 نقطة.

أتى في المرتبة الأولى ثلاثة مرات بمجموع 30 نقطة، و في المرتبة الثانية سبعة (07) مرات بأكبر مجموع في هذه الرتبة الذي قدر ب 63 نقطة، أما في المرتبة الثالثة فقد أتى مرة (01) واحدة بمجموع ثمانية (08) نقاط.

عبر ترتيب هذا السبب عن المشاكل التي يعيشها العمال بسبب مشاكل علائقية مع نقابة المركب الجديدة و القديمة و تأخر الزيادة في الأجور بسبب ذلك (حسب استنتاجات الباحث)، وهذا لا ينفي أهمية العلاقات الاجتماعية لكل فرد من أفراد المنظمة كعامل في الاستقرار في العمل، و على العموم أثبتت هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة " ابن نوار صالح، 1995 ."

في المرتبة الخامسة جعل أفراد العينة السبب الثالث (عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية -الفرضية الجزئية الأولى -) بمجموع 127 نقطة بعد السبب الرابع (أجر منخفض لا يلبي حاجياتي) الذي تكلمنا عنه سابقا.

و قد أتى في المرتبة الثانية مرتين (02) بمجموع 18 نقطة، و في المرتبة الثالثة ثلاثة (03) مرات بمجموع 24 نقطة، و في المرتبة الرابعة مرتين (02) بمجموع 14 نقطة. ويعبر هذا الترتيب عن وعي أفراد العينة بدور التكوين في الحياة المهنية للإطار و أن الهدف منه ليس مجرد أخذ الدور في التكوين.

اختار أفراد العينة السبب التاسع (طرق الاستفادة من الترقية مبهمة - الفرضية الجزئية الثانية) ليكون في المرتبة السادسة بمجموع 126 نقطة.

و قد جاء مرتين (02) في المرتبة الأولى بمجموع 20 نقطة، و في المرتبة الثانية مرة واحدة بمجموع 9 نقاط، و في الثالثة أربعة مرات بمجموع 32 نقطة.

و تكمن أهمية هذا السبب في أنه رتب قبل السبب الخامس (تفضيل التوظيف عن الترقية بالمؤسسة- دراسة " محمد علي محمد 1972 ص ص: 211-228" ودراسة " ابن نوار صالح 1995") الذي جاء في المرتبة التاسعة بمجموع 101 نقطة ، وهذا يعني اهتمام أفراد العينة بضرورة عدالة نظام الترقية من خلال معرفة طرق الاستفادة منها، و ليس بلوغ الترقية فقط.

أما عن الأسباب المتبقية:

- السبب الثاني (ظروف فيزيقية غير ملائمة) المرتبة السابعة 121 نقطة

- السبب السابع (عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأنها) المرتبة الثامنة 116 نقطة

- السبب السادس (انتشار حوادث العمل) المرتبة العاشرة 69 نقطة

فرغم أهميتها لكل فرد في المنظمة إلا أنها جاءت في المراتب الأخيرة، وهذا ما يعطي أهمية أكبر للأسباب التي جاءت قبلها خصوصا ما تعلق منها باتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية التي جاءت في المراتب الأولى.

هذا ما أظهرته الاستمارة، أما عن المحك فقد تبين من خلال النتائج المعروضة أن الإطار لا يحسنون صناعة القرار ولا اتخاذه.

وتتسم القرارات بعدم تحديد الأهداف كتابيا إلا أحيانا (16.16 % الجدول 2 - 1)، مع افتقارها للمعلومات اللازمة عن الأفراد ممن يمسه القرار (100 % الجدول 2 - 2)، كما أنهم لا يجيدون اختيار البدائل بل يكتفون ببديل واحد (83.33 % الجدول 2 - 3) ومنه فهم لا يقيمون مزايا و عيوب البدائل لأنها أصلا بديل واحد.

قبل اتخاذ القرارات لا يهتم متخذوها بمراجعة أو فحص المعلومات قبل التنفيذ بل يكتفون بمراجعة سريعة (66.66 % الجدول 2- 7)، ولا يضعون خططا مكتوبة لتنفيذ القرارات (66.66 % الجدول 2- 8)، ولا يهتمون بتقييم نتائج القرارات في الميدان (38.33 % الجدول 2- 10).

ومنه نجد الإطارات المسيرة تحتاج إلى تحسين و تدريب على تقنيات اتخاذ القرار فمجموع الدرجات التي تحصلوا عليها، كانت معظمها تدور بين 16 و 24 درجة حسب مفتاح المحك (انظر مفتاح المحك بالملاحق).

4- الخاتمة

ختاما حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، وقد بينت الدراسة أهمية اتخاذ القرار في الإدارة عموما و في تسيير أهم مورد في المؤسسة و هو الإنسان بكل ما تعنيه الكلمة من معاني، كما بينت الدراسة أهمية تسيير الموارد البشرية ،وأنها تطورت و أصبحت تهتم بالعمال ليس باعتبارهم مجرد أفراد، بل أهم مورد بالنسبة للمؤسسة الذي لا يمكن الحصول عليه وبالمواصفات التي نريدها في أي وقت نريد، بل يجب المحافظة عليه و تنمية كفاءاته و تحسينها ومساعدته عل اكتساب الناقص منها و الذي تحتاجه المنظمة لإدارة مشاريعها الإنتاجية.

ولأنه من الصعوبة بما كان الحصول على موارد بشرية كافية و مناسبة لوظائف المنظمة، كان الحل في إيجاد الطريقة المثلى للحفاظ على الكفاءات المتواجدة بالمنظمة و خصوصا الإطارات باعتبارها زبدة المنظمة و رأس مالها الحقيقي، و من هنا ظهرت الحاجة إلى اتخاذ القرارات السليمة و التي تخص الموارد البشرية إذ يجب أن تصب دائما في فائدة المؤسسة و الإطارات لتعم الفائدة على الاثنين، بمعنى آخر كيفية اتخاذ قرارات تتلاءم مع حاجيات الموارد البشرية وحاجيات المؤسسة التنظيمية.

ومن هنا حاولت الدراسة الإجابة عن سؤال جوهري: هل لاتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية(قرار التكوين، قرار الترقية، قرار تحديد الأجر، تسيير الحياة المهنية) علاقة باستقرار الإطارات في المنظمة ؟

هل سوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية عامل من عوامل عدم الاستقرار في العمل بالنسبة للإطارات ؟ و هل العكس صحيح، حسن اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية يساعد على ولاء الإطارات لمنظمتهم؟

لقد أثبتت الدراسة أن استقرار الإطارات في العمل له علاقة وثيقة بالمتغيرات الأربعة للفرضيات الجزئية.

فبرغم من حصول معظم أفراد العينة على فرص التكوين و الترقية و رضاهم عن الأجر، إلا أنهم متذمرون من كيفية الحصول على التكوين و الجدوى منة، وكيفية الحصول على الترقية و الجدوى منها، وعدم تناسب الأجر مع مناصب العمل لعدم القيام بعملية التقييم الدورية، كما

أنهم مستاءون جدا من الضبابية التي تسود مستقبلهم المهني، و لقد عبر السواد الأعظم من أفراد العينة عن رغبتهم في ترك المنظمة (82.14%).

ومن خلال مناقشة الباحث للنتائج في ضوء الدراسات السابقة، تبين أن الأجر في حد ذاته و التكوين في حد ذاته و الترقية أيضا، ما هي إلا نتائج قرارات تقوم بها دائرة الموارد البشرية و لها علاقة بالاستقرار في العمل، أما كيفية القيام بالتكوين و الهدف منه، و كيفية الحصول على الترقية و عدالة الحصول عليها، إضافة إلى تناسب الأجر مع منصب العمل، ووجود نظام تسيير للحياة المهنية جاءت أهم من العوامل السابقة و رتبت قبلها كعوامل للاستقرار في العمل بالنسبة للإطارات، و منه فحسن تسيير الموارد البشرية يعني اتخاذ أنسب القرارات من أجل المنظمة و تحفيز الإطار ليس بمجرد إرساله إلى تكوين من أجل الترويج عن النفس، وليس بمجرد منحه أجر عالية من خلال ترقية أو دونها، وإنما بالاهتمام به كإنسان، لا تقع عليه القرارات مثل ما تقع على آلة معطلة.

فالأجر العالي يصبح عاديا مع مرور الوقت، و الترقية ذات القرار الأحادي قد يعتبرها حاجة المؤسسة إلى كفاءاته لا غير.

أما التكوين من أجل التكوين يصبح إرهاق و مضیعة للوقت، أما أن تسيير الأمور أو تتخذ القرارات و تصب في مجرى تحضير المستقبل المهني للإطارات لها صبغة ايجابية.

فقرارات الترقية و التكوين يجب أن تكون مدروسة مسبقا و تصب في احتياجات المعنيين بها، و تخدم مشاريعهم المهنية وكل هذه المعلومات يستقيها متخذ القرار من المقابلات الدورية للتقدير ومن خلال دراسات مناصب العمل.

فنتائج هذا البحث مع ارتكازها على الجانب النظري أنت لتقول أن تسيير الموارد البشرية هي قرارات يجب أن يحضر لها من قبل، و أن تصنع بعناية كبيرة و أن تمر بخطوات صنع القرار التي أنت بها أدبيات اتخاذ القرار، لأنها تخص أهم مورد بالمؤسسة و هو الإنسان ذو الطابع المزاجي المتغير، فنراه اليوم راض و غدا خارج المنظمة.

5- توصيات واقتراحات

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث و بغية تثمين هذه النتائج ،يوصي الباحث مسؤولي المؤسسات للمحافظة على ولاء الإطارات بما يلي:

- إعطاء أهمية للقرارات المزمع اتخاذها و التي تمس الإطارات، بدراسة عواقبها عليهم أنيا ومستقبلا.

- عدم المفاضلة بين حاجيات المؤسسة و حاجيات الإطارات، بل محاولة التقريب بينها ما أمكن ذلك.

- العمل بأسباب نجاح القرارات في تسيير الموارد البشرية من خلال الاعتماد على نظام التقدير الدوري و دراسة مناصب العمل.

أن يعلموا أن:

حاجيات الإطارات لا تنحصر في العوامل المادية التي سرعان ما تنسى بعد بلوغها،والمحاورة اليومية و نظام التقدير كفيلان بمعرفة طبيعة المحفزات.

- أن تسيير الموارد البشرية كل متكامل، تعمل وظائفه (التكوين،الأجر،الترقية،تسيير الحياة المهنية...) على بلوغ أهداف المؤسسة من خلال تنمية مواردها البشرية و تلبية حاجياتهم.

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل، وهذا من خلال أربعة أنظمة أساسية لتسيير الموارد البشرية:

نظام التكوين، نظام الترقيّة، نظام الأجر، نظام تسيير الحياة المهنية.

اعتمدت الدراسة على فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل .

الفرضيات الجزئية:

أ- توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين و تولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.

ب- توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات و تولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة

ج- توجد علاقة بين سوء تحديد الأجر و تولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.

د- توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية و تولد الرغبة لدى الإطار في ترك المنظمة.

و قد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال الأنظمة المذكورة سابقاً، و استقرار الإطار في العمل.

فقد اتضح أن الإطار يعطون أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل، وكذلك تحديد معايير للترقية لتبيان طرق بلوغها، إضافة إلى أهمية وجود نظام لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى من أجل تحقيقه.

و أهمية ما سبق تفوق أهمية الأجر في حد ذاته، أو بلوغ ترقية بأي طريقة كانت، أو حتى الاستفادة من تكوين دون هدف يذكر.

Résumé

1/ Objectif

L'objectif de cette recherche est de situer la relation entre la prise de décision en gestion des ressources humaines, et la stabilité professionnelle chez les cadres, et ce à travers quatre systèmes principaux et de la gestion des ressources humaines, à savoir :

- Le système de la formation (La gestion de la formation)
- Le système de la promotion (La gestion de la promotion)
- Le système de la rémunération (La gestion des salaires)
- Le système de la gestion des carrières.

2/Hypothèses

L'hypothèse générale

La prise de décision en gestion des ressources humaines est en relation avec la stabilité professionnelle chez les cadres.

Les sous hypothèses

- A/ Le système de la formation est en relation avec la stabilité professionnelle chez les cadres
- B/ Le système de la promotion est en relation avec la stabilité professionnelle chez les cadres
- C/ Le système de la rémunération est en relation avec la stabilité professionnelle chez les cadres
- D/ Le système de la gestion des carrières est en relation avec la stabilité professionnelle chez les cadres

3/Résultats

Les résultats obtenus de cette recherche, ont révélés l'existence d'une relation entre la prise de décision en gestion des ressources humaines et la stabilité professionnelle chez les cadres.

ainsi, a souligné que les cadres donnent de l'importance à la modalité de prise de décision à leur égard, relatif à la formation, la rémunération, les critères de promotion, et l'importance d'un système de gestion des carrières..

Summary

1 / Objective

The objective of this research is to locate the relation between the decision-making in human resources management, and professional stability at the staff, through four principal systems of the human resources management, it concerns:

The system of the training (the management of the training)

The system of promotion (the management of promotion)

The system of remuneration (the management of the wages)

The system of the carrier's management.

2/ Hypothesis

The general Hypothesis

The decision-making in human resources management has a relation with professional stability's staff

Under Hypothesis

A / the system of the training has a relation with professional stability's staff

B / the system of promotion has a relation with professional stability's staff

C / the system of remuneration has a relation with professional stability's staff

D / the system of the carrier's management has a relation with professional stability's staff

3/ Results

/ **Results** obtained in this research, have reveal the existence of a relation between the decision-making in human resources management and professional stability at the staff.

Thus, teams give importance to the method of decision-making for them, relative to the training, remuneration, the criteria of promotion, and importance for the system of carrier's management. .

العواجب

المراجع:

لكتابة المراجع و التهميش داخل المتن اختار الباحث طريقة: **A.P.A**

" **A.P.A American Psychological Association** " (يعقوب يوسف الكندي 2006

،ص ص:477-505)

المرجع العربية:

- 1 - أحمد خاطر (بدون سنة نشر)، مقدمة في إدارة المؤسسات الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 2- أحمد سيد مصطفى(2000)، إدارة الموارد البشرية في منظور القرن الحادي و العشرين، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 3- أحمد كامل أحمد(1963)،مصطفى الفوال، الخدمة الاجتماعية والميثاق، المكتبة الحديثة، القاهرة.
- 4- ألتون مايو(1993)،المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر.
- 5- الصباب أحمد عبد الله (2002)، أساسيات الإدارة الحديثة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت.
- 6- العلاق بشير عباس(2004)،المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصارف،دار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، بنغازي.
- 7 - أمين عز الدين(1964)، مدخل في شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة، مصر.
- 8 - باركر(1972)،علم الاجتماع الصناعي،دون مترجم،شركة الإسكندرية للطباعة و النشر،مصر.
- 9- توماس ل(1996)،صناعة القرار للقادة،عملية التحليل الهرمي للقرارات في عالم معقد،ترجمة،أسماء بنت محمد احمد باهرمز وسهام بنت علي محمد همشري،معهد الإدارة العامة،السعودية.
- 10- تومسون روزماري(2004)، إدارة الأفراد، ترجمة حزام ماطر المطيري، النشر العلمي و المطابع لجامعة الملك سعود،السعودية.
- 11- جميل احمد توفيق(1974)،أصول الإدارة العامة،المكتبة الانجلو مصرية،مصر.
- 12- جيلفورد(1970)، ترجمة أحمد زكي صالح وآخرون،مصر.
- 13- حسن راوية محمد(1999)، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 14- حنفي عبد الغفار(2004)، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي،الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية .

- 15- حنفي محمد سليمان(1978)،فاعلية المنظمة الإدارية،جامعة الدول العربية للعلوم الادارية،الوثيقة رقم 1978،255،ذكر في:عمار عوابدي(2003)،نظريات القرارات الإدارية،دار همومة للطباعة و النشر و التوزيع،الجزائر .
- 16- خميس السيد إسماعيل(1921)، القيادة الإدارية، عالم الكتب، ط 1، القاهرة.
- 17- زكي جمال زكي و السيد ياسين(1962)، أسس البحث الاجتماعي،دار الفكر العربي،الطبعة1،القاهرة.
- 18- سليمان محمد الطماوي(1966)،مبادئ القانون الإداري،دار الفكر العربي، الطبعة2،مصر .
- 19- سيد الهواري(1976)،الإدارة،مكتبة عين شمس،القاهرة.
- 20- سيمون (2003)،السلوك الإداري،ترجمة:عبد الرحمان بن أحمد هيجان و عبد الله بن أهنية،مركز البحوث،السعودية.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي(2000)،إدارة الموارد البشرية،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي(2002)،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .
- 23- صلاح الشنواي(1974)،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية.
- 24- صلاح بيومي(1982)،حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 25- طلعت إبراهيم لطفى(1982)،علم الاجتماع الصناعي،مكتبة النشر و التوزيع،ط1،مصر.
- 26- عباس محمد عوض(1977)،دراسات في علم النفس الصناعي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط 2 ، الإسكندرية،مصر .
- 27- عبد الكريم درويش وليلى تكلا(1976) ،أصول الإدارة العلمية، المكتبة الانجلو مصرية،مصر.
- 28- عبد الله بدر عبد الله(1969)، نفسية العامل و دوران الآلة،دار الكتب و النشر و الطباعة،القاهرة.
- 29- عبد المنعم عبد الحي(1988)، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية.
- 30- علي السلمي (1975)، اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت.
- 31- علي الشرقاوي(دون سنة)،إدارة الأعمال،الوظائف و الممارسات الإدارية،دار النهضة العربية،بيروت.
- 32- علي شريف (1997)، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط 2، مصر .
- 33- علي غربي و بلقاسم سلاطينية وإسماعيل قيرة(2001)، تنمية الموارد البشرية،دار الهدى للطباعة والنشر،عين مليلة،الجزائر .
- 34- علي محمد عبد الوهاب (1975)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 35- عمار عوابدي (2003) ، نظريات القرارات الإدارية،دار همومة للطباعة و النشر و توزيع،الجزائر .

- 36- عمر غنايم وعلي الشرفاوي (دون تاريخ) ،تنظيم إدارة الأعمال،الأسس و الأصول العلمية،دار النهضة العربية،بيروت.
- 37- فاخر عاقل (1977) ،معجم علم النفس،دار الكتاب للملايين،ط2،بيروت.
- 38- فاخر عاقل (1982) ،أسس البحث العلمي،دار الملايين،ط 3 ،بيروت.
- 39- فادية أيوب (1989) ،نظرية القرارات الإدارية،مطبعة طرى،سوريا.
- 40- فرح موسى الرهني و علي مصطفى الشيخ،(1987)، مبادئ البحث التربوي،الدار العربية للطباعة والتوزيع،بيروت .
- 41- قريطم محمد عبد الهادي (1988) ،اتخاذ القرارات الاستثمارية مع التطبيق على خطط التنمية الوطنية،مركز النشر العربي،جدة.
- 42- كاظم هاتم نعمة (1979) ،العلاقة الدولية،دار كتب الطباعة و النشر،بغداد.
- 43- كلود س وجورج أالين (1972) ،تاريخ الفكر الإداري،ترجمة احمد حمودة،مكتبة الوعي العربي،القاهرة.
- 44- كمال بربير(1997)،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت.
- 45- كيث ديفيز (1974) ،ترجمة محمد إسماعيل يوسف،السلوك الإنساني في العمل،القاهرة.
- 46- محدث أبو النصر(دون سنة نشر)، قواعد و مراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر.
- 47- محمد السعيد عبد الفتاح (1971)، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- 48- محمد أنيس و قاسم جعفر(1973)، نظام الترقيية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، ط2، دار النهضة العربية، مصر.
- 49- محمد أوكلي (1994)، استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظومة، الجزائر.
- 50- محمد شفيق(1986)، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية،المطبعة العصرية،الطبعة 1،الإسكندرية
- 51- محمد علي شهاب (1976) ،السلوك الإنساني في التنظيم،ط2،القاهرة.
- 52- محمد علي محمد (1972) ،مجتمع المصنع،دراسة في علم الاجتماع التنظيم،الهيئة المصرية العامة للكتاب،ط 2، مصر.
- 53- محمد فتحي (2000) ،أبجديات التفوق الإداري،دار النشر والتوزيع الإسلامية،مصر.
- 54- محمد فتحي (2000)،أبجديات التفوق الإداري،دار التوزيع و النشر الإسلامية،بور سعيد،مصر.
- 55- محمد قاسم القيروتي (1994) ،إدارة الأفراد،طبعة 1،عمان.
- 56- محمد ماهر عليش (دون سنة) ،إدارة الموارد البشرية،وكالة المطبوعات،الكويت.

- 57- محمد نجيب توفيق عبد الله و محمد بازرة(1966)،دراسة العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة،مكتبة القاهرة،ط 2 ،مصر .
- 58- منصور فهمي (1976)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة.
- 59- مورثو أكابلان (دون تاريخ) ،المعارضة و الدولة في السلم و الحرب،ترجمة سامي عادل،دار الأفاق الجديدة،بيروت.
- 60- ناجي سفير(دون تاريخ) ، محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني،الجزائر.
- 61- ناصر محمد العيلي (1993) ،إدارة السلوك التنظيمي، مطبعة الرياض ، ط 1،السعودية.
- 62- نبيل علي(بدون تاريخ)، العرب و عصر المعلومات، عالم المعرفة، مصر .
- 63- نجم عبود نجم (دون تاريخ) ،إدارة العمليات،معهد الإدارة العامة،مركز البحوث،السعودية.
- 64- نعيم الرفاعي (1968) ،الصحة النفسية،دراسة في سيكولوجية التكيف،مطبعة طبرين،ط3،دمشق.
- 65- و فقي السيد الإمام(2006)،البحث العلمي،إعداد مشروع البحث،المكتبة العصرية،مصر .
- 66- وليام هـ.جرير و جون فليزر(بدون تاريخ) ، الإدارة الجديدة ،المدير التنفيذي في منشأة المستقبل ،ترجمة محمد راسم الجمال،مكتبة غريب،القاهرة.
- 67- ياغي،محمد عبد الفتاح (1983) ، مبادئ الإدارة العامة ، مطبعة الفرزدق ، الطبعة الأولى ، السعودية.
- 68- يعقوب يوسف الكندي (2006)، طرق البحث الكمية و الكيفية في مجال العلوم الاجتماعية و السلوكية، مجلس النشر العلمي، الكويت.
- 69- علي محمد عبد الوهاب(دون سنة)،إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز،جامعة عين شمس،مصر .

المجلات و الجرائد:

- 1- احمد صالح العميرات (1997) ، التردد في اتخاذ القرارات ، مجلة الحياة ، عدد 173 ، الأردن.
- 2- الحجار سامي (1983) ، علانية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية،المجلة العربية للإدارة،مجلد 7، عدد 1، عمان.
- 3- جريدة الخبر الجزائرية العدد رقم 4855 ، 11 نوفمبر 2006.
- 4- راشد شبيب العجمي (1999) ،الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، مجلد 13 ، عدد 1 ،السعودية.
- 5- محمد سعد أبو عامود (1988)، أسلوب اتخاذ القرار السياسي في مصر في عهد الرؤساء الثلاث، مجلة المستقبل العربي، عدد 112، مصر.
- 6- محمد عبد الرحيم المحاسنة (2005) ، اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1 ، عدد 1 ، الأردن .
- 7- ياغى محمد عبد الفتاح (1983) ،عملية اتخاذ القرارات الإدارية،المجلة العربية للإدارة،مجلد 7، عدد 2، عمان.
- 8- ياغى محمد عبد الفتاح (1989) ،قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية،المجلة العربية للإدارة،مجلد 3، عدد 2، عمان.

الرسائل الجامعية

- 1- ابن نوار صالح (1995)،أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة قسنطينة،معهد علم الاجتماع،قسنطينة.
- 2- العجلوني عبد الفتاح محمد (1998) ،تقييم تطبيق نظم المعلومات الإدارية في القطاعين العام والخاص،رسالة ماجستير منشورة،قسم الإدارة و التسويق،كلية العلوم الإدارية،جامعة الكويت،نشرت بمجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة،مجلد 13، عدد 1 ،1999،السعودية
- 3- عبد الله بليط (2002) ،التغيب الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع ،قسنطينة.

الواب غرافيا: (العربية)

- 1- ساسى سفيان (2004)، مناهج البحث العلمي،
<http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=28860>
- 2- عبد الرسول عبد الجاسم (2006)، المعلومات و أهمية تحديد معطيات اتخاذ القرار لانجاز العملية الاستثمارية، شبكة النبا المعلوماتية، www.mcsr.net.
- 3- عبد المجيد الزنداني (2006)، وغدا عصر الإيمان،
<http://www.geocities.com/rreem/Z14.htm>
- 4- محمد يوسف سكر (2007)، الناصية ووظيفة الفص الجبهي للدماغ، دراسة إجازية لسورة العلق، مقال، <http://www.nooran.org/207/2.htm>
- 5- نظمي أبو العطا (2007)، الناصية بين العلم والإيمان، <http://www.55a.net>
- 6- اتخاذ القرار (2006)، دون مؤلف، مفكرة الإسلام، <http://www.islammemo.cc/filz>

- 1 - C.Vermot-Gaud (1986), La politique sociale de l'entreprise , du projet
- 2- Charles-Henri Besseyre des Horts (1990) ,Gérer les Ressources Humaines dans L'entreprise , concepts et outils, Paris, les Editions d'organisation.
- 3- Fayol (1990), Administration industrielle et générale, Collection Sciences Humaines, ENAG Editions, Alger.
- 4- Fernandez (2003),Les nouveaux tableaux des managers,le projet décisionnel dans sa totalité,édition d'organisation,3em édition,Paris.
- 5- Jean Mari Peretti (1987),Gestion des Ressources Humaines,Vuibert Entreprise,Paris.
- 6- Jean Mari Peretti (1990), Ressources Humaines,Vuibert Entreprise,Paris.
- 7- Laborit H (1968) ,biologie et structures,les éditions Gallimard,Paris.
- 8- Larson.E, and Fukami (1994),C.V,Relationship between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union, Proceedings of The Academy of Management.
- 9- Lévy Le Boyer (1971), L'ambition Professionnelle et Mobilité Sociale, PUF, Paris.
- 10- Loïc Cardin,Francis Guérin,Feriderique Pigeyre (2002) , Gestion des ressources Humaines , pratiques et élément de théorie,2em édition , Paris.
- 11- O'Reilly.C&Chatma.j (1986) , Organizational commitment and psychological Attachment, The effects of Compliance, Identification, and Internalization on prosocial Behavior, Journal of applied Psychology.

12- P. Mevtey (1979), Développement économique et mobilité des travailleurs, PUF, Paris.

13- P.Albou,(1975), Problèmes Humains de l'entreprise, DUNOD, Paris.

14- P.Lemaître (1975), Développement Economique et mobilité des travailleurs, DUNOD, Entreprise.

- R.Boudon (1973), L'inégalité des chances et la mobilité sociologique dans la société industrielle, Edition ARMAND CALIN.

15- Strees (1977), R.M, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly.

16- Vermot Gaud (1986),La Politique sociale de l'entreprise,du projet d'entreprise au tableau de bord social,Editions Hommes et techniques.

d'entreprise au tableau de bord social,édition Homme et Techniques, paris.

17-Sfez (1994) , La décision, que sais-je, PUF, Paris.

الواب غرافيا: (الاجنبية)

- 1- Christian Morel (2005) ,Les différentes méthodes de la prise de décision, leurs avantages, leurs inconvénients. Le Journal du Management, - <http://www.management.jornaldunet.com/dossiers/050269decision/morel>.
- 2- Robert T. Knight (2002), Principles of Frontal Lobe Function, Oxford - University Press, <http://www.55a.net> 2005.
- 3-Carl T.Hall (2001), Chronicle Science Writer Fib detector Study shows brain scan detects patterns of neural activity when someone lies, www.sfgate.com, 2001, <http://www.55a.net>
- 4-Dumais Jean-François (2006), Guide de gestion des ressources humaines, <http://www.info@technocompetences.qc.ca>
- 5-Gilbert&Thionville (2006), Appréciation individuelle et détection des compétences, <http://www.dessmrh.org>

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا

استمارة بحث

اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا
تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت
مركب 18 فيفري

أخي الإطار تحية طيبة أما بعد:

تحتوي هذه الاستمارة على أسئلة تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، لذا نرجو منكم أن تكون إجاباتكم موضوعية خدمة للبحث العلمي.

المطلوب منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب إجاباتكم ولكم منا جزيل الشكر. كما نخبركم بان بيانات و أجوبة الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى

- السن..... سنة

- الحالة المدنية/العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي

- الأقدمية في العمل:.....سنة

أسئلة الاستمارة

1- هل عملت في مؤسسة أخرى؟ نعم لا

2- إذا كان الجواب بنعم ما هو السبب الذي جعلك تتركها

ا- انخفاض الأجر ب- لا عدالة في الترقية

ج- انعدام التكوين د- عدم الاهتمام برغبات الإطارات

أسباب أخرى أذكرها.....

3- المهنة أو الوظيفة التي تشغلها:

إطار إطار متوسط (رئيس مصلحة) إطار سامي

4- حسب رأيك يعتبر التكوين بالنسبة للفرد :

ا- عملية للترويح عن النفس و كسر الروتين

ب- عملية لرفع المستوى المهني

ج- عملية لتحضير المستقبل المهني

د- عملية تسبق الترقية

هـ- وسيلة لتحسين الإنتاج

ز- عقاب لا بد منه

و- عملية استثمار تقوم بها المؤسسة

أخرى أذكرها.....

5- حسب رأيك يعتبر التكوين بالنسبة للمؤسسة :

ا- عبء وزيادة في التكاليف

ب- وسيلة للتسيير

ج- وسيلة للمكافأة

د- وسيلة لحل مشاكل الإنتاج

هـ- وسيلة للمحافظة على ولاء الموارد البشرية

ز- وسيلة انصياع للأوامر

أخرى أذكرها.....

6- كيف يمكن الاستفادة من التكوين بالمؤسسة ؟

عن طريق :

ا- مخطط تكوين للمؤسسة

ب- المسئول المباشر

ج- بناء على طلب للمعني

د-علاقات شخصية

طرق أخرى انكرها

7-هل حصل و أن استفتت من تكوين بالمؤسسة ؟ نعم لا

8- إذا كانت الإجابة بنعم ، كم مرة استفتت من التكوين ؟

9-هل كنت بحاجة إلى ذلك التكوين ؟ نعم لا

10-هل تمت استشارتك عن رغبتك أو ما يناسبك من تكوين ؟ نعم لا

11-هل استفتت من ترقية بعد التكوين ؟ نعم لا

12-هل تخبركم دائرة الموارد البشرية عن فرص التكوين المتاحة ؟ نعم لا

13- حسب رأيك تتخذ دائرة الموارد البشرية قرار التكوين استجابة :

ا- لسد حاجيات المؤسسة من الكفاءات

ب-استجابة لطلب الفرد للتكوين

ج-تطبيقا لبرنامج تكوين معد من قبل

د-استجابة لطلب المسئول المباشر

14- حسب رأيك ، هل هناك عدالة في الاستفادة من التكوين بالمؤسسة ؟ نعم لا

15- إذا كانت الإجابة بلا :

هل يدفعك ذلك على التفكير في مغادرة المؤسسة ؟ نعم لا

16-حسب رأيك، الترقية:

ا-حق يكفله القانون للعامل

ب- واجب على المؤسسة

ج- نظام تسيير للمؤسسة

د-حاجة معنوية ومادية للفرد

17-مادا تعني الترقية بالنسبة إليك،هل هي ؟

ا- زيادة في الأجر

ب- زيادة في المسؤوليات

ج- زيادة في الواجبات

18-هل يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة ؟ نعم لا

19-كيف تتم الترقية بالمؤسسة ؟

عن طريق :

ا- الأقدمية

ب- الكفاءة

ج- الأقدمية و الكفاءة

د- ترشيح من المسئول المباشر

هـ- تحديد شروط الالتحاق بالمناصب الشاغرة

ز- الإدراج ضمن برنامج للترقية معد مسبقا

ل- علاقات شخصية

طرق أخرى أذكرها

20- هل تمت ترقيةك بالمؤسسة ؟ نعم لا

21- في حالة الإجابة بنعم ،هل كان ذلك عن طريق ؟

ا- المسئول المباشر

ب-إدراجك في برنامج ترقية (استخلاف) معد سلفا

ج- حاجة المؤسسة لكفاءاتك للمنصب الجديد

طرق أخرى أذكرها

22-هل تمت ترقيةك ؟

ا- بعد تكوين

ب-من دون تكوين

23- حسب علمك دائرة الموارد البشرية تفضل :

ا- الترقية بدل التوظيف

ب- التوظيف بدل الترقية

24- هل ترى عدالة في عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة ؟ نعم لا

25- إذا كانت الإجابة بلا ، هل يحفزك ذلك على التفكير في ترك المؤسسة ؟ نعم لا

26- حسب رأيك،نظام الأجور يعني:

ا- توزيع مختلف للأجور حسب الكفاءات

ب- توزيع مختلف للأجور حسب الأقدمية

ج- نظام تعويض عن الجهد المبذول

27- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟ نعم لا

28- في حالة الإجابة بلا ما هو سبب عدم رضاك عن الأجر

ا- نوعية العمل تتطلب أجرا أكثر

ب- تكوينك يتطلب أجرا أكثر

ج- مستوى المعيشة يتطلب أجرا أكثر

د- الأجر اقل من المجهود المبذول

هـ- غيرك أكثر منك أجرا و اقل عملا

أسباب أخرى أذكرها

29- حسب رأيك هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب لمنصب عملك ؟ نعم لا

30- إذا كانت الإجابة بلا ،هل يعود ذلك إلى :

ا- نظام أجور غير عادل

ب-عدم تقييم مناصب العمل

ج-عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بذلك

31- حسب علمك هل عدم ملائمة الأجر لمنصب عملك حالة :

ا- عامة على كل مناصب المؤسسة

ب- مقتصرة على منصبك فقط

ج- لا ادري

32- حسب رأيك عدم تلاؤم الأجر مع منصب عملك راجع إلى :

ا- انخفاض الأجر القاعدي

ب-خلل في التعويضات و المنح

ج- الاثنان معا

33- هل يدفعك هذا الاختلال في نظام الأجور على التفكير في ترك المؤسسة ؟ نعم لا

34- بالنسبة لك ،تسيير الحياة المهنية تعني :

ا- فرص الترقية و التكوين المتاحة

ب- الوقوف على الماضي المهني

ج- تحضير المستقبل المهني

د- الوقوف على الماضي لتسيير المستقبل

هـ- مختلف المناصب التي مررت بها

35- هل حدث و أن دعاك مسئولك المباشر لمقابلة دورية للتقييم ؟

نعم لا

36- هل حدث و أن دعاك مسئول الموارد البشرية لمقابلة دورية للتقييم ؟

نعم لا

37- هل أنت على علم بالمسارات المهنية الموجودة بالمؤسسة التي يمكن أن تترقى من خلالها ؟

نعم لا

38- هل تخبركم دائرة الموارد البشرية عن المسالك المهنية المتاحة لتخطيط الحياة المهنية؟

نعم لا

39- هل الرؤية متاحة لديك من أجل التقدم في حياتك المهنية ؟ نعم لا

40- في حالة الإجابة بنعم ، هل يدفعك ذلك على ترك المؤسسة إذا وجدت البديل ؟

نعم لا

41- التكوين قرار يخصك بالدرجة الأولى ، تتخذ دائرة الموارد البشرية :

□ ا- بعد استشارتك

□ ب- دون استشارتك

42- الترقية قرار يخصك بالدرجة الأولى ، تتخذ دائرة الموارد البشرية :

□ ا- بعد استشارتك

□ ب- دون استشارتك

43- تحديد الأجر قرار ، تتخذ دائرة الموارد البشرية :

□ ا- بعد تقييم مناصب العمل

□ ب- دون تقييم مناصب العمل

44- تسيير حياتك المهنية برنامج شخصي ، تخطه لك دائرة الموارد البشرية :

□ ا- بالاتفاق معكم

□ ب- دون استشارتك

□ د- لا يوجد تسيير للحياة المهنية

45- إذا توفر لديك البديل لمغادرة المؤسسة هل تغادرها ؟ نعم □ لا □

46- إذا كانت الإجابة بنعم رتب الأسباب التي تدفعك لمغادرة المؤسسة (بعد قراءة كل الأسباب) من 1

إلى 10 حسب أهميتها بالنسبة إليك بوضع علامة (x) في خانة الترتيب المختار .

الترتيب										الأسباب
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
										أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية و المهنية
										ظروف عمل فيزيقية غير ملائمة
										عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية
										مستقبل مهني غير واضح المعالم
										تفضيل التوظيف على الترقية في المؤسسة
										انتشار حوادث العمل
										عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأني
										علاقات عمل إنسانية سيئة
										طرق الاستفادة من الترقية مبهمه
										اجر منخفض لا يلبي حاجياتي

شكرا جزيلا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا

استمارة بحث

اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا
تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت
مركب 18 فيفري

أخي تحية طيبة أما بعد:

تحتوي هذه الاستمارة على أسئلة تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين اتخاذ القرار واستقرار الإطارات في العمل، لذا نرجو منكم أن تكون إجاباتكم موضوعية إلى أبعد حد ممكن خدمة للبحث العلمي.

المطلوب منكم وضع علامة (x) أمام عبارة واحدة تناسب إجاباتكم ولكم منا جزيل الشكر. كما نخبركم بأن بيانات و أجوبة الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

بيانات شخصية:

العمر:.....سنة

الأقدمية في العمل:.....سنة

مدة الخبرة في اتخاذ القرار (عدد سنوات تقلد المسؤولية في اتخاذ القرارات).....سنة.

أسئلة الاستمارة

1- عندما يكون عليك أن تتخذ قرارا هاما ،هل تقوم بإعداد قائمة مكتوبة للأهداف ؟

- أ- دائما
- ب- عادة
- ج- أحيانا
- د- نادرا
- هـ- أبدا

2- إلى أي حد تتحصل على المعلومات الهامة لاتخاذ القرار من كل فرد يحتمل أن يتأثر بالقرار؟

- أ- عادة أعتمد على معرفتي الخاصة
- ب- أحيانا أتحدث مع من يمسهم القرار
- ج- أحاول أن تكون هناك همزة وصل مع كل أولئك الذين يمتلكون المعلومات
- د- أتحدث مع الأفراد الأساسيين فقط
- هـ- أقوم بنقاش مع كل الأشخاص المعنيين بالقرار

3- تذكر أحد القرارات التي اتخذتها مؤخرا، كم عدد البدائل (les alternatives) التي اتخذتها بعين الاعتبار بشكل فعلي و تفصيلي قبل أن تتخذ القرار النهائي؟

- أ- بديل واحد
- ب- من 2 إلى 3 بدائل
- ج- من 4 إلى 5 بدائل
- د- من 6 إلى 10 بدائل
- هـ- أكثر من 10 بدائل

4- عند فحصك للبدائل المختلفة، هل قمت بتقييم مزايا و عيوب كل بديل؟

- أ- عن طريق قوائم تفصيلية مكتوبة عن كل بديل
- ب - عن طريق قوائم مكتوبة غير مفصلة
- ج - عن طريق قوائم عقلية واعية
- د - عن طريق مراجعة عقلية شاملة
- هـ - عن طريق تصور عقلي فقط

5- عند اتخاذك للقرارات الهامة، هل تقوم بغرلة البدائل و تقليل عددها و بعد ذلك تبحث عن

معلومات أكثر عن البدائل المتبقية؟

- أ- دائما
- ب- عادة
- ج- أحيانا
- د- نادرا
- هـ- أبدا

6- عندما يتعين عليك أن تتخذ القرارات الرئيسية هل تقوم بالبحث عن المعلومات التي تثبت

عدم ملائمة بديل معين لا تفضله أنت فعلا ؟

- ا - ليس إلى هذا الحد
- ب- يمكن أن أفكر في ذلك
- ج- يمكن أن أبحث بسرعة عن مثل هذه المعلومات
- د- يمكن أن أبحث بدقة عن مثل هذه المعلومات
- ه- أترك كل ما في يدي للبحث عن هذه المعلومات

7- إلى أي درجة تقوم بإعادة فحص جميع المعلومات المتعلقة بقرار مؤقت قبل أن تقوم

بتنفيذه ؟

- ا- بعناية شديدة و بالتفصيل
- ب- مراجعة دقيقة
- ج- مراجعة سريعة
- د- أحيانا و بسرعة
- ه- لا أقوم بإعادة بفحص كافة المعلومات

8- هل تضع خطة مفصلة لتنفيذ القرارات المهمة؟

- أ- لا أضع خطة مفصلة
- ب- أفكر من خلال خطة غير مكتوبة
- ج- قد أضع إطارا عاما للخطة
- د- غالبا ما أضع خطة مكتوبة
- ه- دائما أضع خطة مكتوبة

9- ما هي أنواع الخطط البديلة (خطط الطوارئ) التي تضعها ؟

- أ- خطط كاملة
- ب- أحدد أكبر عدد ممكن من المشكلات و الحلول
- ج- أعد مثل هذه الخطط للمشكلات الحاسمة و الخطيرة
- د- قد أضع تصورات عامة لكيفية التعامل مع مثل هذه المشكلات
- هـ- لا أقوم عادة بوضع خطط بديلة

10- كيف تخطط لتقييم نتائج القرارات الهامة ؟

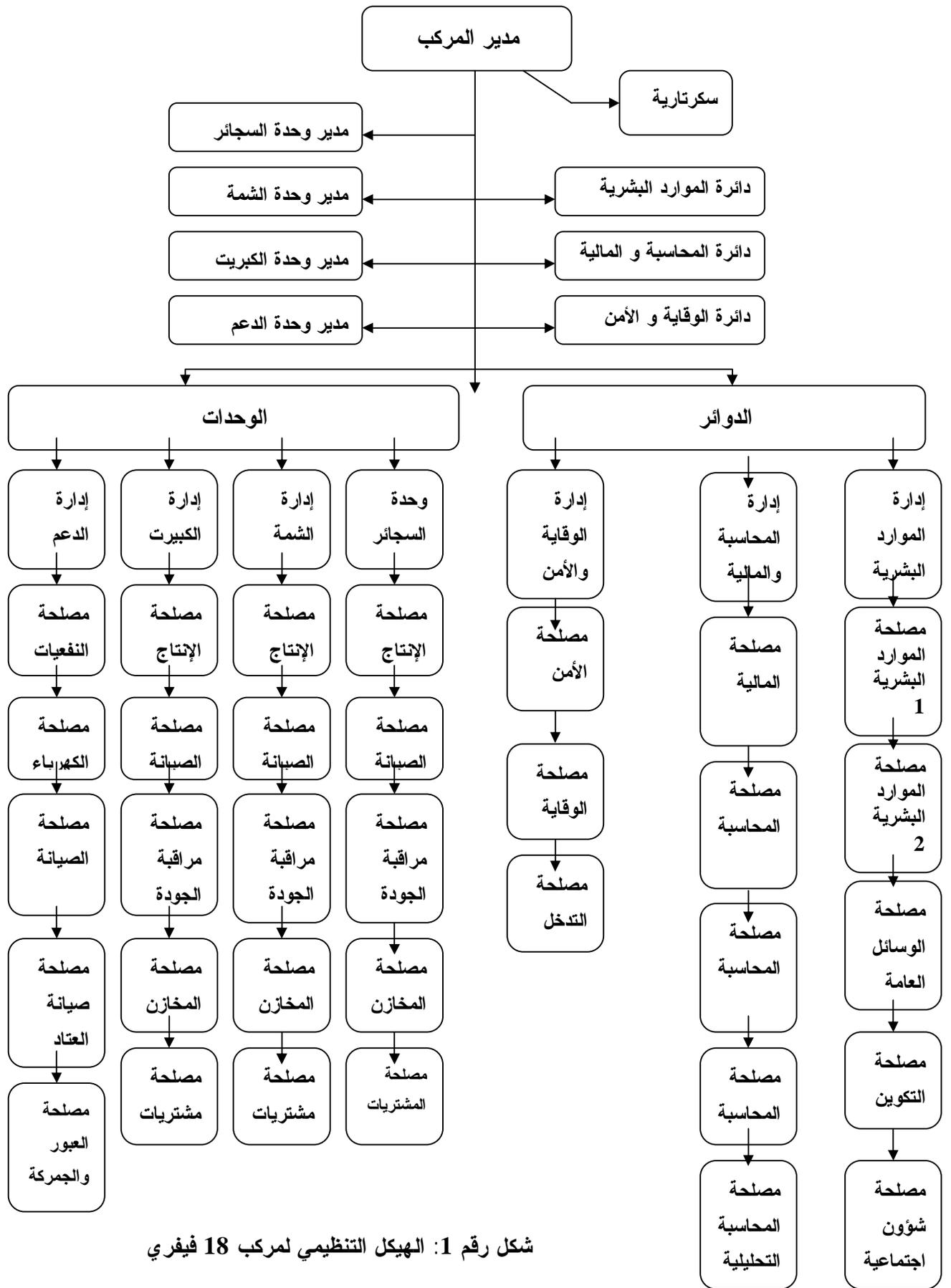
- أ- أضع دائما خطة رسمية و مكتوبة
- ب- أحدد المعايير الرئيسية لتقييم النتائج
- ج- أفكر انطلاقا من النتائج المرغوب تحقيقها
- د- أحدد خطأ زمنيا لتحقيق بعض النتائج
- هـ- لا أقيم النتائج بشكل رسمي

مفتاح المحك

رقم السؤال

س	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
أ	5	1	1	5	1	1	5	1	5	5
ب	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4
ج	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
د	2	4	4	2	4	4	2	4	2	2
هـ	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1
المج										

- 1- مجموع الدرجات من 10 إلى 15 درجة (قرارات ارتجالية لا تعتمد على التفكير إطلاقاً)
- 2- مجموع الدرجات من 16 إلى 24 درجة (يحتاج متخذ القرار إلى تحسين و تدريب على تقنيات اتخاذ القرار)
- 3- مجموع الدرجات من 32 إلى 45 درجة (تحكم جيد في تقنيات اتخاذ القرار وصناعته)
- 4- مجموع الدرجات أكثر من 45 درجة (إما أن تكون الإجابات غير موضوعية مبالغ فيها لا تعبر عن الممارسات الفعلية عند اتخاذ القرار، أو أن المجيب دارس جيد لعلم اتخاذ القرار).



شكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمركب 18 فيفري