

الباب الثاني : التربية - الوسيلة الاستراتيجية السلمية للتغيير

1 - الاستقرار المهني و تسيير الموارد البشرية في مؤسسات جزائرية (دراسة ميدانية)

خلاصي مراد KHELASSI MOURAD

أستاذ محاضر قسم "ب" MAITRE DE CONFERENCE CLASSE B

دكتور في علم النفس العمل والتنظيم

جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي الجزائر

khelassimourad@yahoo.fr

مستخلص:

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 سابقا) وكذاك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة إضافة إلى بداية تفشي ظاهرة عدم الاستقرار المهني بين المؤسسات الوطنية الجزائرية بعد انفتاح السوق على الشركات متعددة الجنسيات وخصوصا في صحرائنا.

"إن سوناطراك (مؤسسة نفط جزائرية) تعرف نزيفا لعمالها بمعدل أربعين(٤٠) 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 الخبر ٢٠٠٦، ص.٩).

يهدف هذا المقال إلى تبيان أهمية مشاركة الإطارات كفئة فاعلة في المنظمة في صناعة و اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية خاصة القرارات التي تحدد مسارهم وحياتهم المهنية، و علاقة ذلك في استقرارهم من عدمه في العمل.

الكلمات المفتاحية: الاستقرار المهني، إتخاذ القرار، تسيير الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لاهتمامها بالعنصر البشري والذي يعتبر أثمن 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. فعلى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه في العمل 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.

ويرى أصحاب النظرة التقليدية (Charles- Henri,1990 p.19) أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل النواحي المتعلقة بضبط أوقات الحضور و الإنصاف و إجازاتهم وانعكس 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..). وذلك لأهمية العنصر الإنساني و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وأصبحت مسئولة عن:

✓ جذب و استقطاب الأيدي العاملة المناسبة.

✓ المحافظة على بقاء العمال و استمرارهم داخل المنظمة

✓ رفع مستوى القوى العاملة و تدريبها و تنميتها

✓ تحفيز القوى العاملة

وتتأثر 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 والقانونية المحددة للنشاط 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 لخلق و تحقيق عوامل بقائها التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية من خلال التلاؤم مع متطلبات العالم الخارجي، ولا يتم لها ذلك إلا بالاستخدام الأمثل لطاقتها البشرية و إمكانياتها المادية.

فاذا توفرت للمؤسسة مصادر مالية كافية مكنتها من تسخير تكنولوجيات مناسبة لإدارة العملية الإنتاجية، فالأصعب من ذلك هو التوفير والتحكم في الموارد البشرية ذات الكفاءات المناسبة لمتطلبات العملية الإنتاجية.

والعامل ليس كالألة 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 وتوفير الشروط المناسبة و المساعدة على بقائه في المنظمة بات من أولويات أي منظمة تريد البقاء و الاستمرار.

و"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).

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 طوعية 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 ١٩٧٢، ص. ١٠٨).

كما هو " إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و حريته وأمنه الصناعي و ترقيته." (التون مايو ١٩٩٣، ص. ١٣).

و يعرف بأنه " درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به و تمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم." (محمد علي محمد ١٩٧٢، ص. ١٠٨).

ويعبر عنه kanou بمصطلح " التوازن، ويعني به توازن العوامل الداخلية و الخارجية عند الإنسان، فادا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فان مزاوله العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة." (التون مايو ١٩٩٣، ص. ٦٦)

أما P.Albou فيعرف الاستقرار على انه " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد " (P.Albou, 1975.p.90)

يرى Henri Fayol " أن التغير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن و المرض، والتقاعد، و الموت، كلها أمور تثير الاضطراب في التركيبة الاجتماعية." (Fayol, 1990 p.62)

يقول فاخر عاقل " عدم الاستقرار هو التقلب الانفعالي، ويقصد به ذلك الخضوع إلى انفعالات متباينة و متغيرة بسرعة التقلب العصبي، و هو فقدان الكفاءة في الوظائف التي تشمل على التنظيم و ثبات الهدف و ضبط الذات." (فاخر عاقل، ١٩٧٧، ص. ٥٨).

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 ١٩٩٣، مرجع سابق. ص. ٢٦)

أما Mevtey فيرى بان تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة، فالإنسان عليه أن يذهب مبدئياً إلى حيث تناديه الثروة و المال. " (Mevtey, 1979 p:13)، و بالنسبة لباركر " عدم الاستقرار ناتج عن عوامل بنائية إلى جانب العوامل الشخصية. " (باركر ١٩٧٢. ص. ٢١٣). فهو يفسره عن طريق التغيرات 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.

نتيجة لبعض الدراسات التي قام بها كل من " Balou " بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٦٧ و "Class" بانجلترا، و دراسة "Janovitz" سنة ١٩٥٨ بألمانيا، اتضحت عدة تسميات مختلفة أطلقت على موضوع الاستقرار، كما نجد دراسة أخرى للاستقرار البشري أو عدمه بين الميدانيين أًفلاحي 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 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 التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية، كتغيير مناصب العمل الأفقية نتيجة

عدم التلاؤم ، أو نتيجة لظروف 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،لدا فهي تتماشى مع جميع الأنماط المتحركة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو حتى ثقافية ، والتي لها صفة التغيير أو التبدل و التطور.

ف نجد من العلماء مثل " Duncan " و " Paraderie " ممن " درسوا التغيرات البنائية في مجتمعاتهم (الأمريكية والفرنسية) وأطلقوا على تلك التغيرات مصطلح الحراك الاجتماعي " (R.Boudon, 1973.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،

وكان أساسه الانتقال من المجال الزراعي إلى الصناعي و من الصناعي البسيط إلى الصناعي المعقد،وهكذا ينطوي مصطلح الحراك على خاصية التغيير والتبدل،أما الاستقرار فمعناه الثبات و الهدوء،فهما مصطلحان متضادان بمعنى أن الحراك يدل على عدم الاستقرار، والاستقرار يفهم منه عدم وجود حراك.

من هنا جاءت أهمية الدراسة التي ألهمت الباحث القيام بها ،و قد تجلت هذه الأهمية أكثر من خلال نقشي 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 ٤٨٥٥ ليوم السبت ١١ نوفمبر ٢٠٠٦ بموضوع تحت عنوان:(نزيف في سوناطراك نحو الشركات الأجنبية) يقول مسئول في هذه المؤسسة:

"إن سوناطراك تعرف نزيفا لعمالها بمعدل أربعين(٤٠) 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 الخبر٢٠٠٦،ص.٩).و هذا قبل إجراء الدراسة، و أكدت جريدة الشروق ذلك بعد سنتين من ذلك في عددها ٢٢٤٤ ليوم الأحد ٩ مارس ٢٠٠٨ في مقال عن سوناطراك تحت عنوان (٩٠٠ إطار غادر سوناطراك خلال ثلاثة سنوات) جاء في المقال على لسان أحد إطاراتها " أن المجموعة أصبحت مهددة باللجوء إلى إستيراد كفاءات من الخارج بعد أن غادرها ٩٠٠ إطار من أصحاب التخصصات الدقيقة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة إلى غاية ٢٠٠٧ " وما حدث " للجزائرية للطيران " عند ظهور المنافس لها "ال خليفة للطيران" أين إستنزفت هذه الأخيرة طياري (AIR ALGERIE) بإغرائهم بالأجر المرتفع.

ولعل أهم القرارات التي تتخذها أي منظمة مهما كانت طبيعتها خدمتية أو إنتاجية، دون شك تتعلق برأسمالها الأبدى "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.

وعندما 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 ثم تأدية المهام المطلوبة لتحقيق أهدافها الإنتاجية.

وعندما يتقلد المدير مهامه القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات تخص رؤوسيه في كيفية تنسيق مجوداتهم، أو استشارة دوافعهم عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد أو حسن معالجة الأمور.

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 وحاجيتها يضمن الاستمرارية ونجاح المشاريع الإنتاجية أو الخدماتية المسطرة، ويصبح الحفاظ عليه و تنمية قدراته وكفاءاته المهنية لاستمرار التلاؤم مع مناصب و وظائف المنظمة الشغل الشاغل لأي مدير أو مسير يقر بأهمية المورد البشري.

إن المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تشهد تزايدا في عدد و حجم المؤسسات الخدماتية و الإنتاجية التي تقدم المزيد من فرص التوظيف وتختلف محفزاتها حسب نوعيتها وقدرتها المالية، وقد يجد الإطار نفسه بين الاختبار في المكوث بالمنظمة بمزاياها و نقائصها، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تمنحه ما لم يجده في السابقة، وفي حالة انتقاله يأخذ معه جميع ما أوتي من خبرات و كفاءات و قدرات يصعب على أي منظمة تعويضها بسهولة. ومنه تظهر 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 تلبيتها من أجل المحافظة عليها داخل المنظمة ما أمكن ذلك، ونتيجة لذلك برزت التساؤلات التالية:

هل التسيير 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 عند الإطار في ترك للمنظمة ؟

-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؟ بمعنى أدق

- كيف يتم بناء نظام الأجور 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 نظام تسيير للحياة المهنية علاقة باستقرار الإطار في العمل ؟

- فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: لتسيير الموارد البشرية علاقة باستقرار الإطار في العمل

الفرضيات الجزئية:

- ا- لسوء برمجة التكوين علاقة بتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.
- ب- لسوء برمجة الترقيات علاقة بتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة
- ج- لسوء تحديد الأجور علاقة بتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.
- د- لغياب نظام تسيير الحياة المهنية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطار في ترك المنظمة.

4- منهج الدراسة:

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.

الجانب الميداني:

للإجابة عن هذه التساؤلات وفحص فرضيات البحث كان لزاما على الباحث الكشف على ثلاثة أمور

١. حالة اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
٢. نظرة الإطارات لهذه القرارات و رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة من عدمه
٣. 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 ؟ و من هنا اهتدى الباحث إلى أدوات البحث:

١- النقطة الأولى والثانية كانتا قاعدة للباحث لبناء على أساسهما بنود الاستمارة.(موجهة للإطارات ممن يقع عليهم قرار تسيير الموارد البشرية) و هي أداة أساسية.

٢- النقطة الثالثة استعمل الباحث محك الخبير الإداري "محمد فتحي"

فبعد 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 اتحاد 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 الخبير الإداري "محمد فتحي" كأداة دعم، نقل عن كتابه " أبجديات التفوق الإداري " (محمد فتحي ٢٠٠٠، ص ص ٩٥-٩٩)

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 ومدير المركب، إضافة إلى رئيس دائرة الموارد البشرية ومجموعهم ستة إدارات.

أدوات جمع البيانات:

١/ 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 الاستمارة كأداة أساسية لتحقيق هذا الغرض،و هي موجهة لأفراد العينة(الإدارات).

صدق وثبات الاستمارة:

وضح الباحث في الدراسة الاستطلاعية بنود الاستمارة وكيفية بنائها، وقد تمت تجربتها في الميدان، فعدلت أسئلة منها و أدمجت أخرى مع بعضها البعض، كما استغنى الباحث عن فئة من الإدارات لم تستطع الاستجابة لأسئلة الاستمارة نظرا لتدني مستواهم التعليمي.

قبل هذه الخطوة قدم الباحث الاستمارة إلى خمسة محكمين من ذوي الخبرة و الكفاءة الميدانية للإدلاء بأرائهم فيها،و بموجب ذلك تم تعديل الاستمارة 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 بأرائهم 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.١٨٣)

٢/ المحك:

بعد أن اعتمد الباحث الاستثمار 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 أجل الوصول إلى هذا المبتغى اعتمد الباحث محك كأداة دعم، مصمم من طرف الخبير الإداري (محمد فتحي) نقل عن كتابه "أبجديات التفوق الإداري" (محمد فتحي ٢٠٠٠، ص ٩٥-٩٩)

يحتوي على عشرة أسئلة مبنية على أساس خطوات اتخاذ القرار و صناعته التي أنت في أدبيات و نظريات اتخاذ القرار، و قد تم التأكد من صدق و ثبات المحك بتطبيقه وإعادة تطبيقه لمرّة ثانية على العينة الإستطلاعية وقد جاءت درجة الصدق (٠,٥٢) على مستوى دلالة (٠,٠٥) مقبولة و بدرجة الشيء الذي جعل المحك صالح للبيئة الجزائرية.

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

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 الرهنى، ١٩٨٧، ص ١٦)

من المعلوم أن العينة لا يجب أن تقل عن ١٠% من المجتمع الكلي للدراسة وذلك كما يلي المجتمع الكلي = ١٠٧ مجموع الإطارات - ١٥ إطار (مستوى تعليمي متدني) = ٩٢ إطار

جدول توضيحي لتوزيع أفراد العينة على الوحدات البحث

الوحدة	عدد الإطارات	العينة	النسبة %
السجائر	٣٧	١١	٣٠ %
الكبريت	١٠	٣	٣٠ %
الشمة	١٩	٦ ± ٥,٧	٣٠ %
وحدة الدعم	٢٦	٨ ± ٧,٨	٣٠ %
المجموع	٩٢	٢٨ = ٢٧,٦	٣٠ %

من أجل تمثيل أفضل للمجتمع الكلي ارتأى الباحث إلى أخذ ٣٠% من المجتمع الكلي الذي بلغ ١٠٧ مجموع الإطارات - ١٥ إطار (مستوى تعليمي متدني) = ٩٢ إطارو كان ذلك كما يلي:

نتائج الدراسة :

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 تحددتها 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 الأجور وهل له علاقة باستقرار الإطارات في العمل ؟
- كيف يتخذ قرار التكوين وهل له علاقة باستقرار الإطارات في العمل ؟

- كيف يتخذ قرار الترقية وهل له علاقة باستقرار الإطارات في العمل ؟
- هل لوجود تسيير للحياة المهنية علاقة باستقرار الإطارات في العمل ؟

وبمعنى اعم هل للتسيير العقلاني و العلمي للموارد البشرية و الذي يساعد على اتحاد قرارات سليمة يؤدي إلى استقرار الإطارات في العمل ،وهل اتخاذ القرارات الارتجالية في تسيير الموارد البشرية يولد الرغبة في ترك الإطارات للمنظمة ؟

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: لسوء برمجة التكوين علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات 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 ليتلقى تكوينا دون هدف مسطر مثل ما عبر عنه بعضهم بأنه أي التكوين بالمؤسسة وسيلة مكافئة،أو عقاب.

أما عن حالة نظام التكوين بالمؤسسة فتفسيره غير عقلاني 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 ٢٢,٨٦ % ،المسئول المباشر بنسبة ٢٢,٨٦ % ،علاقات شخصية بنسبة ٢٢,٨٦ % ،وعن طريق طلب المعني بنسبة ٢٢,٨٦ % .

بمعنى أنه لا يوجد نظام تكوين يخضع لأهداف و طرق و ينتظر تحصيل نتائج، فلا دائرة الموارد البشرية تعلن عن فرص التكوين المتاحة ،وحتى من حصلوا على تكوين لم يستشاروا عن رغبتهم في ذلك التكوين، و قرار التكوين يتخذ استجابة للمسئول المباشر(٤٣,٤٢ %) خلافا لاستعمال مخطط التكوين (٢١,٢٢ %) الذي يكاد أن يبقى حبرا على ورق.

رغم استفادة معظم أفراد العينة من التكوين (٩٢,٨٦ %) فقد حكموا على نظام التكوين بلا عدالة وبنسبة كبيرة (٨٢,١٥ %) ومن هذه النسبة عبر (٤٧,٨٣ %) عن رغبتهم في ترك المؤسسة بسبب نظام التكوين.

ومن هنا نستطيع أن نقول أن الفرضية الجزئية الأولى (لسوء برمجة التكوين علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة) قد تحققت و بنسبة معتبرة ٤٧,٨٣ % وأن لنظام التكوين علاقة باستقرار الإطارات في العمل.

الفرضية الجزئية الثانية: لسوء برمجة الترقيات علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة

أظهرت إجابات أفراد العينة أن نظام الترقية، نظام تسيير المؤسسة (٤٨,٥٨ %)، وأنه حاجة مادية و معنوية للإطار (٢٨,٥٨ %)، كما أن الترقية زيادة في المسؤوليات (٣٥,٥٦ %)، زيادة في الواجبات (٣٥,٥٦ %) قبل أن تكون زيادة في الأجر (٢٨,٨٩ %) و هذا حسب رأي أفراد العينة.

أما عن حالة نظام الترقية بالمؤسسة فهو سيء، إذ أن دائرة الموارد البشرية لا تعلن عن المناصب الشاغرة (٩٢,٨٦ %)، و أن الترقية تتم عن طريق المسؤول المباشر (٤٠,٤٨ %) وعن طريق العلاقات الخاصة (٣٨,١٠ %)، أما الإدراج ضمن برنامج ترقية فلا معنى له (٢,٣٨ %).

استفاد معظم أفراد العينة من الترقية (٧١,٤٣ %)، و كان طريقهم إلى ذلك المسؤول المباشر (٣١,٨٢ % من الإجابات)، و أن معظم من استفاد من الترقية لم يستفد من تكوين قبلي لذلك (٦٥ %).

و رغم استفادة أفراد العينة من الترقية (٧١,٤٣ %)، إلا أنهم يعتبرون نظام الترقية غير عادل بنسبة (٨٩,٢٩ %) و أن نسبة (٤٤ %) منهم يرون أن هذا سببا كافيا للتفكير في ترك المنظمة.

وبهذا تحققت الفرضية الجزئية الثانية (لسوء برمجة الترقيات علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة) وبنسبة معتبرة ٤٤ % و أن نظام الترقية على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.

الفرضية الجزئية الثالثة: لسوء تحديد الأجور علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة

من خلال إجابات أفراد العينة يرى ٦٧,٧٤ % أن الأجور يجب أن تحدد حسب الكفاءات، و ٧٨,٥٧ % غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه، و أرجعوا السبب أساسا إلى "مستوى المعيشة يتطلب أجرا أكثر" بنسبة ٣١,٧٠ % من الاختيارات، وبنسبة ٢٩,٢٦ % من الاختيارات "نوعية العمل تتطلب أجرا أكثر". كما أعرب معظم أفراد العينة ٩٢,٨٥ % على أن الأجر لا يتناسب مع منصب العمل وذلك بسبب عدم تقييم مناصب العمل بنسبة ٤٢,٤٢ % من الاختيارات، وعدم عدالة نظام الأجور بنسبة ٣٠,٣٠ % ، وبنسبة ٢٧,٢٧ % عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بذلك. ، و أن هذا سببا كافيا للتفكير في ترك المؤسسة. بنسبة ٤٢,٨٥ % .

من هنا يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الثالثة (لسوء تحديد الأجور علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة) تحققت و بنسبة ٤٢,٨٥ % وأن نظام الأجور على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.

الفرضية الجزئية الرابعة: لغياب نظام تسيير الحياة المهنية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة

جاءت أغلبية إجابات أفراد العينة أن تسيير الحياة المهنية هي "الوقوف على الماضي لتسيير المستقبل" بنسبة ٣٢,٣٥ % ، وتحضير المستقبل المهني ٢٩,٤١ % ، و "فرص الترقية و التكوين المتاحة" بنسبة ٢٠,٥٨ % .

كما بينت إجابات أفراد العينة، أنه لا وجود لمقابلات دورية لتقييم الأفراد على الإطلاق، لا عن طريق المسئول المباشر ٩٢,٨٥ % ، ولا عن طريق مسئول الموارد البشرية ١٠٠ % و يفتقر الأفراد العينة بنسبة ٩٦,٤٢ % للمعلومات عن المسارات المهنية التي تسمح لهم بتصور مسارهم المهني من خلالها، بل لا وجود لتسيير حياة مهنية أصلا بالمؤسسة ٧٣,٣٣ % من الإجابات و منه فالرؤية غير متاحة للتقدم المهني ٧٨,٥٧ % وهذا سببا كافيا لمغادرة المنظمة ٩٠,٩٠ % و هذا ما يحقق الفرضية الرابعة: (لغياب نظام تسيير الحياة المهنية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة) وبأن لنظام تسيير الحياة المهنية علاقة باستقرار الإطارات في العمل و بنسبة قوية ٩٠,٩٠ %).

مناقشة و تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

في السؤالين الأخيرين من الاستمارة أراد الباحث أن يقف على رغبة أفراد العينة في ترك المنظمة وما هي الأسباب التي تدفعهم لذلك، فجعل عدة أسباب تمثل الفرضيات الجزئية وأسباب أخرى مستقاة من الدراسات السابقة للاستقرار المهني التي أتت في الدراسة وذلك كما يلي:

الفرضية الجزئية الأولى

لسوء برمجة التكوين علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة
السبب الثالث: عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية

الفرضية الجزئية الثانية

لسوء برمجة الترقيات علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة
السبب التاسع: طرق الاستفادة من الترقية مبهمة

الفرضية الجزئية الثالثة

لسوء تحديد الأجور علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة
السبب الأول: أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية

الفرضية الجزئية الرابعة

لغياب نظام تسيير الحياة المهنية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة
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 كالآتي:

السبب الثاني: ظروف فيزيقية غير ملائمة: دراسة " كنيث وتابلور" (عباس محمد عوض ١٩٧٧ ص ٦٠-٦١)

السبب الثامن: علاقات عمل إنسانية سيئة: دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح ١٩٩٥)

السبب العاشر: أجر منخفض لا يلبي حاجياتي: دراسة " محمد علي محمد " (محمد علي محمد ١٩٧٢ ص ص: ٢٢٨-٢١١)

الترقية السبب الخامس: تفضيل التوظيف عن الترقية بالمؤسسة دراسة " محمد علي محمد " (محمد علي محمد ١٩٧٢ ص ص: ٢٢٨-٢١١) و دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح ١٩٩٥)

السبب السادس: انتشار حوادث العمل دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح ١٩٩٥)
وقد أظهرت النتائج أن لدى ٨٢,١٤ % من أفراد العينة الرغبة في ترك المنظمة (الجدول ٤٥-١) و كانت أسباب ذلك كما يلي: إذا توفر لديك البديل لمغادرة المؤسسة هل تغادرها؟

الجدول رقم ٤٥-١

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	٢٣	٨٢,١٤
لا	٠٥	١٧,٨٥
المجموع	٢٨	١٠٠

من خلال الإجابات عن السؤال رقم ٤٥ أفصح معظم أفراد العينة عن رغبتهم في ترك المؤسسة إذا توفر لديهم البديل بنسبة ٨٢,١٤ %.

الجدول ٤٦ - إذا كان الجواب بنعم رتب الأسباب التي تدفعك لمغادرة المؤسسة (بعد قراءة كل الأسباب) من ١ إلى ١٠ حسب أهميتها بالنسبة إليك

جدول رقم ١-٦ : اختيار أسباب مغادرة المنظمة

الأسباب										الترتيب									
أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية(الأول)										١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
ظروف عمل فيزيقية غير ملائمة(الثاني)										٦	٦	٣	٣	٤	٠	٠	٠	١	١
عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية(الثالث)										٢	٢	٢	٥	١	١	٢	١	٣	٤
مستقبل مهني غير واضح المعالم(الرابع)										٠	٢	٣	٢	٦	١	٤	٤	١	٠
أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية(الأول)										٥	١	٦	٥	٢	٢	١	٠	٠	١
تفضيل التوظيف على الترقية في المؤسسة (الخامس)										٢	٠	١	١	١	٤	٢	٤	١	٣
انتشار حوادث العمل (السادس)										٠	٠	٣	٠	١	٢	٢	٠	٦	٩
عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأنني (السابع)										٠	٢	٠	٢	٢	١٠	٤	١	١	١
علاقات عمل إنسانية سيئة (الثامن)										٣	٧	١	٢	٣	١	٤	٢	٠	٠
طرق الاستفادة من الترقية مبهمة (التاسع)										٢	١	٤	٢	١	٣	٣	٤	٣	٠
اجر منخفض لا يلبي حاجياتي (العاشر)										٤	٤	١	١	١	٢	٣	١	٢	٢

قيمة الترتيب:

من أجل التفرقة بين مختلف الترتيب وإعطائها القيمة الحقيقية بين بعضها البعض أعطى الباحث قيمة تناقصية من ١٠ درجات للترتيب الأول إلى درجة (١) واحدة للترتيب الأخير بمعنى القيمة العددية للسبب = (قيمة الترتيب x عدد مرات ترتيب السبب)

الترتيب الأول = ١٠ نقاط، الترتيب الثاني = ٩ نقاط، الترتيب الثالث = ٨ نقاط، الترتيب الرابع = ٧ نقاط، الترتيب الخامس = ٦ نقاط، الترتيب السادس = ٥ نقاط، الترتيب السابع = ٤ نقاط، الترتيب الثامن = ٣ نقاط، الترتيب التاسع = ٢ نقاط، الترتيب العاشر = ١ 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 ٦ مرات ($٦٠ = ١٠ \times ٦$)

جاء في المرتبة الثانية ٦ مرات ($٥٤ = ٩ \times ٦$)

جاء في المرتبة الثالثة ٣ مرات ($٢٤ = ٨ \times ٣$)

جاء في المرتبة الرابعة ٣ مرات ($٢١ = ٧ \times ٣$)

جاء في المرتبة الخامسة ٤ مرات ($٢٤ = ٦ \times ٤$)

جاء في المرتبة العاشرة مرة واحدة ($١ = ١ \times ١$)

المجموع $١٨٤ = ١ + ٢٤ + ٢١ + ٢٤ + ٥٤ + ٦٠$

ترتيب الأسباب حسب أهميتها

من خلال الجدول رقم ١-٤٧ نجد ما يلي:

١/ جاء في المرتبة الأولى السبب الأول (اجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية و المهنية)
بمجموع ١٨٤ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ ست مرات (٠٦) في المرتبة الأولى بقيمة ٦٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)
- ❖ ست مرات (٠٦) في المرتبة الثانية بقيمة ٥٤ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
- ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة الثالثة بقيمة ٢٤ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

الجدول رقم ١-٤ يرتب أسباب مغادرة المنظمة

السبب	القيمة العددية لسبب										المجموع
أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية (الأول)	60	54	24	21	24	0	0	0	0	0	184
ظروف عمل فيزيقية غير ملائمة (الثاني)	20	18	16	35	6	5	8	3	6	4	121
عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية (الثالث)	0	18	24	14	36	5	16	12	2	0	127
مستقبل مهني غير واضح المعالم (الرابع)	50	9	48	35	12	10	4	0	0	1	169
تفضيل التوظيف على الترقيّة في المؤسسة (الخامس)	20	0	8	7	24	10	16	3	10	3	101
انتشار حوادث العمل (السادس)	0	0	24	0	6	10	8	0	12	9	69
عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأنّي (السابع)	0	18	0	14	12	50	16	3	2	1	116
علاقات عمل إنسانية سيئة (الثامن)	30	63	8	14	18	5	16	6	0	0	160
طرق الاستفادة من الترقيّة مبهمّة (التاسع)	20	9	32	14	6	15	12	12	6	0	126
أجر منخفض لا يليح حاجياتي (العاشر)	40	36	8	7	12	15	4	6	6	2	136

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الخامسة بقيمة ٢٤ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطة واحدة (مدرج الترتيب العاشر)

٢/ جاء في المرتبة الثانية السبب الرابع (مستقبل مهني غير واضح المعالم)، بمجموع ١٦٩ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ خمس مرات (٥٥) في المرتبة الأولى بقيمة ٥٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)
- ❖ مرة واحدة (٥١) في المرتبة الثانية بقيمة ٥٩ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
- ❖ ست مرات (٥٦) في المرتبة الثالثة بقيمة ٤٨ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)
- ❖ خمس مرات (٥٥) في المرتبة الرابعة بقيمة ٣٥ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)
- ❖ مرتين (٥٢) في المرتبة الخامسة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)
- ❖ مرتين (٥٢) في المرتبة السادسة بقيمة ١٠ نقطة (مدرج الترتيب السادس)
- ❖ مرة واحدة (٥١) في المرتبة السابعة بقيمة ٤ نقاط (مدرج الترتيب السابع)
- ❖ مرة واحدة (٥١) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطة (٥١) واحدة (مدرج الترتيب العاشر)

٣/ جاء في المرتبة الثالثة السبب الثامن (علاقات عمل إنسانية سيئة) بمجموع ١٦٠ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ ثلاث مرات (٥٣) في المرتبة الأولى بقيمة ٣٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)
- ❖ سبع مرات (٥٧) في المرتبة الثانية بقيمة ٦٣ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
- ❖ مرة واحدة (٥١) في المرتبة الثالثة بقيمة ٨ نقاط (مدرج الترتيب الثالث)
- ❖ مرتين (٥٢) في المرتبة الرابعة بقيمة ١٤ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)
- ❖ ثلاث مرات (٥٣) في المرتبة الخامسة بقيمة ١٨ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)
- ❖ مرة واحدة (٥١) في المرتبة السادسة بقيمة ٥ نقاط (مدرج الترتيب السادس)
- ❖ أربع مرات (٥٤) في المرتبة السابعة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب السابع)
- ❖ مرتين (٥٢) في المرتبة الثامنة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب الثامن)

٤/ جاء في المرتبة الرابعة السبب الثامن (أجر منخفض لا يلبي حاجياتي) بمجموع ١٣٦ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الأولى بقيمة ٤٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)
 - ❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الثانية بقيمة ٣٦ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
 - ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثالثة بقيمة ٨ نقاط (مدرج الترتيب الثالث)
 - ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الرابعة بقيمة ٧ نقاط (مدرج الترتيب الرابع)
 - ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الخامسة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)
 - ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة السادسة بقيمة ١٥ نقطة (مدرج الترتيب السادس)
 - ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة السابعة بقيمة ٤ نقاط (مدرج الترتيب السابع)
 - ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثامنة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب الثامن)
 - ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة التاسعة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب التاسع)
 - ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطتين (٠٢) (مدرج الترتيب العاشر)
- ٥/ جاء في المرتبة الخامسة السبب الثالث (عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية) بمجموع ١٢٧ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثانية بقيمة ١٨ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
- ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة الثالثة بقيمة ٢٤ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الرابعة بقيمة ١٤ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)
- ❖ ست مرات (٠٦) في المرتبة الخامسة بقيمة ٣٦ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)
- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة السادسة بقيمة ٥ نقطة (مدرج الترتيب السادس)
- ❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة السابعة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب السابع)
- ❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الثامنة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة التاسعة بقيمة نقطتين (٠٢) (مدرج الترتيب التاسع)

٦/ جاء في المرتبة السادسة السبب التاسع (طرق الاستفادة من الترقية مبهمة) بمجموع ١٢٦ نقطة بعد أن رتب:

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الأولى بقيمة ٢٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثانية بقيمة ٩ نقاط (مدرج الترتيب الثاني)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الثالثة بقيمة ٣٢ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الرابعة بقيمة ١٤ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الخامسة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب الخامس)

❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة السادسة بقيمة ١٥ نقطة (مدرج الترتيب السادس)

❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة السابعة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب السابع)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الثامنة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة التاسعة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب التاسع)

٧/ جاء في المرتبة السابعة السبب الثاني (ظرف فيزيقية غير ملائمة) بمجموع ١٢١ نقطة بعد أن رتب:

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الأولى بقيمة ٢٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثانية بقيمة ١٨ نقاط (مدرج الترتيب الثاني)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثالثة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

❖ خمس مرات (٠٥) في المرتبة الرابعة بقيمة ٣٥ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الخامسة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب الخامس)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة السادسة بقيمة ٥ نقطة (مدرج الترتيب السادس)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة السابعة بقيمة ٨ نقطة (مدرج الترتيب السابع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثامنة بقيمة ٣ نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة التاسعة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب التاسع)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة العاشرة بقيمة ٤ نقاط (مدرج الترتيب العاشر)

٨/ جاء في المرتبة الثامنة السبب السابع (عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأني)
بمجموع ١١٦ نقطة بعد أن رتب:

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثانية بقيمة ١٨ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الرابعة بقيمة ١٤ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الخامسة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

❖ عشرة مرات (١٠) في المرتبة السادسة بقيمة ٥٠ نقطة (مدرج الترتيب السادس)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة السابعة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب السابع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثامنة بقيمة ٣ نقاط (مدرج الترتيب الثامن)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة التاسعة بقيمة نقطتين (٠٢) (مدرج الترتيب التاسع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطة واحدة (٠١) (مدرج الترتيب العاشر)

٩/ جاء في المرتبة التاسعة السبب الخامس (تفضيل التوظيف على الترقية بالمؤسسة)
بمجموع ١٠١ نقطة بعد أن رتب:

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الأولى بقيمة ٢٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثالثة بقيمة ٨ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الرابعة بقيمة ٧ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الخامسة بقيمة ٢٤ نقاط (مدرج الترتيب الخامس)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة السادسة بقيمة ١٠ نقطة (مدرج الترتيب السادس)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة السابعة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب السابع)

- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثامنة بقيمة ٣ نقطة (مدرج الترتيب الثامن)
 - ❖ خمس مرات (٠٣) في المرتبة التاسعة بقيمة ١٠ نقاط (مدرج الترتيب التاسع)
 - ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة العاشرة بقيمة ٣ نقاط (مدرج الترتيب العاشر)
- ١٠ / جاء في المرتبة العاشرة السبب السادس (انتشار حوادث العمل) بمجموع ٦٩ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة الثالثة بقيمة ٢٤ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)
- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الخامسة بقيمة نقطة واحدة (مدرج الترتيب الخامس)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة السادسة بقيمة ١٠ نقاط (مدرج الترتيب السادس)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة السابعة بقيمة ٨ نقاط (مدرج الترتيب السابع)
- ❖ ست مرات (٠٦) في المرتبة التاسعة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب التاسع)
- ❖ تسع مرات (٠٩) في المرتبة العاشرة بقيمة ٩ نقاط (مدرج الترتيب العاشر)

تفسير النتائج :

معظم أفراد العينة جعلوا السبب الأول (أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية و المهنية – الفرضية الجزئية الثالثة-) في المرتبة الأولى و بمجموع نقاط بلغ ١٨٤ نقطة .

وقد رتب أولاً ستة (٠٦) مرات بمجموع ٦٠ نقطة، و ثانيا ستة (٠٦) مرات بمجموع ٥٤ نقطة، كما جاء في الرتبة الثالثة ثلاثة مرات (٠٣) بمجموع ٢٤ نقطة.

بالمقابل جعل أفراد العينة السبب العاشر (أجر منخفض لا يلبي حاجياتي-دراسة عباس محمد عوض ١٩٧٧، و دراسة محمد علي محمد ١٩٧٢، و دراسة ابن نوار صالح ١٩٩٥-) في المرتبة الرابعة بمجموع ١٣٦ نقطة، و أتى في المرتبة الأولى أربعة مرات بمجموع ٤٠ نقطة، و في المرتبة الثانية أربعة مرات بمجموع ٣٦ نقطة، و في المرتبة الثالثة مرة واحدة بمجموع ثمانية (٠٨) 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 لاحتمال مغادرتهم المنظمة بمجموع ١٦٩ نقطة.

و قد جعلوه في المرتبة الأولى خمسة (٥٠) مرات بمجموع ٥٠ نقطة، و في المرتبة الثانية مرة (٠١) واحدة بمجموع تسعة (٠٩) نقاط، و في المرتبة الثالثة سبعة (٠٧) مرات بمجموع ٤٨ 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 الآنية بقدر ما يتطلعون إلى مستقبل المهني أفضل.

في المرتبة الثالثة اختار أفراد العينة السبب الثامن (علاقات عمل إنسانية سيئة - دراسة ابن نوار صالح ١٩٩٥-) بمجموع ١٦٠ نقطة.

أتى في المرتبة الأولى ثلاثة مرات بمجموع ٣٠ نقطة، و في المرتبة الثانية سبعة (٠٧) مرات بأكبر مجموع في هذه الرتبة الذي قدر ب ٦٣ نقطة، أما في المرتبة الثالثة فقد أتى مرة (٠١) واحدة بمجموع ثمانية (٠٨) 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، وعلى العموم أثبتت هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة " ابن نوار صالح، ١٩٩٥."

في المرتبة الخامسة جعل أفراد العينة السبب الثالث (عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية -الفرضية الجزئية الأولى) بمجموع ١٢٧ نقطة بعد السبب الرابع (أجر منخفض لا يلبي حاجياتي) الذي تكلمنا عنه سابقا.

و قد أتى في المرتبة الثانية مرتين (٠٢) بمجموع ١٨ نقطة، و في المرتبة الثالثة ثلاثة (٠٣) مرات بمجموع ٢٤ نقطة، و في المرتبة الرابعة مرتين (٠٢) بمجموع ١٤ 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 ١٢٦ نقطة.

وقد جاء مرتين (٠٢) في المرتبة الأولى بمجموع ٢٠ نقطة، و في المرتبة الثانية مرة واحدة بمجموع ٩ نقاط، و في الثالثة أربعة مرات بمجموع ٣٢ نقطة. و تكمن أهمية هذا السبب في أنه رتب قبل السبب الخامس (تفضيل التوظيف عن الترقية بالمؤسسة- دراسة " محمد علي محمد ١٩٧٢ ص ص: ٢١١-٢٢٨" ودراسة " ابن نوار صالح ١٩٩٥") الذي جاء في المرتبة التاسعة بمجموع ١٠١ نقطة ، وهذا يعني اهتمام أفراد العينة بضرورة عدالة نظام الترقية من خلال معرفة طرق الاستفادة منها، وليس بلوغ الترقية فقط.

أما عن الأسباب المتبقية:

- السبب الثاني (ظروف فيزيقية غير ملائمة) المرتبة السابعة ١٢١ نقطة
 - السبب السابع (عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأن) المرتبة الثامنة ١١٦ نقطة
 - السبب السادس (انتشار حوادث العمل) المرتبة العاشرة ٦٩ 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 الإطارات لا يحسنون صناعة القرار ولا اتخاذه.
- وتتسم القرارات بعدم تحديد الأهداف كتابيا إلا أحيانا (١٦,١٦ % الجدول ٢- ١)، مع افتقارها للمعلومات اللازمة عن الأفراد ممن يمسمهم القرار (١٠٠ % الجدول ٢- ٢)، كما أنهم لا يجيدون اختيار البدائل بل يكتفون ببديل واحد (٨٣,٣٣ % الجدول ٢- ٣) ومنه فهم لا يقيمون مزايا وعيوب البدائل لأنها أصلا بديل واحد.
- قبل اتخاذ القرارات لا يهتم متخذوها بمراجعة أو فحص المعلومات قبل التنفيذ بل يكتفون بمراجعة سريعة (٦٦,٦٦ % الجدول ٢- ٧)، ولا يضعون خططا مكتوبة لتفنيذ القرارات

(٦٦,٦٦ % الجدول ٢- ٨)، ولا يهتمون بتقييم نتائج القرارات في الميدان (٣٨,٣٣ % الجدول ٢- ١٠).

ومنه نجد الإطارات المسيرة تحتاج إلى تحسين و تدريب على تقنيات اتخاذ القرار فمجموع الدرجات التي حصلوا عليها، كانت معظمها تدور بين ١٦ و ٢٤ درجة حسب مفتاح المحك (انظر مفتاح المحك بالملاحق).

الخاتمة

ختاماً سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، وقد بينت الدراسة أهمية اتخاذ القرار 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 وتنمية 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 خصوصاً الإطارات باعتبارها زبدة المنظمة و رأس مالها الحقيقي، و من هنا ظهرت الحاجة إلى اتخاذ القرارات السلمية و التي تخص الموارد البشرية إذ يجب أن تصب دائماً في فائدة المؤسسة والإطارات لتعم الفائدة على الاثنين، بمعنى آخر كيفية اتخاذ قرارات تتلاءم مع حاجيات الموارد البشرية وحاجيات المؤسسة التنظيمية.

ومن هنا حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال 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 منه، 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 (٨٢,١٤%).

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 نتاج 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 كمعوامل 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 أجره عالية من خلال ترقية أو دونها، وإنها بالاهتمام به كإنسان، لا تقع عليه القرارات مثل ما تقع على آلة معطلة.

فالأجر العالي يصبح عاديا مع مرور الوقت، و الترقية ذات القرار لأحادي قد يعتبرها حاجة المؤسسة إلى كفاءاته لا غير.

أما التكوين من أجل التكوين يصبح إرهاق و مضيعة للوقت، أما أن تسيير الأمور أو تتخذ القرارات و تصب في مجرى تحضير المستقبل المهني للإطارات بها صبغة أخرى.

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 أتت لنقول أن تسيير الموارد البشرية هي قرارات يجب أن تحظر بها من قبل و أن تصنع بعناية كبيرة و أن تمر بخطوات صنع

القرار التي أتت بها أدبيات اتخاذ القرار، لأنها تخص أهم مورد بالمؤسسة و هو الإنسان ذو الطابع المزاجي المتغير، فنراه اليوم راض و غدا خارج المنظمة.

المراجع:

مراجع اللغة العربية

- ١- ألتون مايو(١٩٩٣)، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر.
- ٢- الصباب أحمد عبد الله (٢٠٠٢)، أساسيات الإدارة الحديثة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت.
- ٣- العلاق بشير عباس(٢٠٠٤)، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصاريف، دار الجماهير للنشر و التوزيع و الإعلان، بنغازي.
- ٤- باركر(١٩٧٢)، علم الاجتماع الصناعي، دون مترجم، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر.
- ٥- ابن نوار صالح(1995) ،أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة.
- ٦- جميل احمد توفيق(١٩٧٤)، أصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو مصرية، مصر
- ٧- حنفي محمد سليمان(١٩٧٨)،فاعلية المنظمة الإدارية،جامعة الدول العربية للعلوم الإدارية، الوثيقة رقم ١٩٧٨، ٢٥٥، ذكر في:عمار عوابدي(٢٠٠٣)،نظريات القرارات الإدارية،دار همومة للطباعة و النشر و التوزيع،الجزائر
- ٨- زكي جمال زكي و السيد ياسين(١٩٦٢)، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، الطبعة ١، القاهرة
- ٩- صلاح الدين عبد الباقي(٢٠٠٢)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دارا لجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية
- ١٠- عباس محمد عوض (1977)،دراسات في علم النفس الص ناعي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط 2، الإسكندرية، مصر.

- ٩- عمر غنايم وعلي الشرقاوي (دون تاريخ) ،تنظيم إدارة الأعمال،الأسس و الأصول العلمية، دار النهضة العربية،بيروت.
- ١١- فاخر عاقل (١٩٧٧) ،معجم علم النفس،دار الكتاب للملايين،ط٢،بيروت.
- ١٢- فادية أيوب (١٩٨٩) ،نظرية القرارات الإدارية،مطبعة طرى،سوريا.
- ١٣- فرح موسى الرهني و علي مصطفى الشيخ،(١٩٨٧)، مبادئ البحث التربوي،الدار العربية للطباعة والتوزيع،بيروت
- ١٤- محمد السعيد عبد الفتاح (١٩٧١)، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- ١٥- محمد شفيق(١٩٨٦)، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية،المطبعة العصرية،الطبعة ١،الإسكندرية
- ١٦- محمد علي محمد (١٩٧٢) ،مجتمع المصنع،دراسة في علم الاجتماع التنظيم،الهيئة المصرية العامة للكتاب،ط ٢، مصر.
- ١٧- محمد فتحي (٢٠٠٠) ،أبجديات التفوق الإداري،دار النشر والتوزيع الإسلامية،مصر.
- ١٨- وفقى السيد الإمام(٢٠٠٦)،البحث العلمي،إعداد مشروع البحث،المكتبة العصرية،مصر
- ١٩- عبد الكريم درويش وليلى ثكلا(١٩٧٦) ،أصول الإدارة العلمية، المكتبة الانجلومصرية، مصر

REFERENCES

- 1 - Larson.E, and Fukami (1994),C.V,Relationship between Worker Behavior - 1 Commitment to the Organization and Union, and
- 2-Charles-Henri Besseyre des Horts (1990) ,Gérer les Ressources Humaines dans'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, 3^{em} édition, Paris
- 5- Lévy Le Boyer (1971), L'ambition Professionnelle et Mobilité Sociale, PUF, Paris.
- 6- O'Reilly.C & Chatman.J (1986) , Organizational commitment and psychological Attachment, The effects of Compliance, Identification, and Internalization on prosocial Behavior, Journal of applied Psychology.
- 7- P. Mevtey (1979) , Développement économique et mobilité des travailleurs, PUF, Paris.
- 8- P. Albou, (1975), Problèmes Humains de l'entreprise, DUNOD, Paris
- 9- R. Boudon (1973), L'inégalité des chances et la mobilité sociologique dans la société industrielle, Edition Armand Colin.
- 10- Strees (1977), R.M, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly. Proceedings
- 11- Sfez (1994) , La décision, que sais-je, PUF, Paris.