



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم
في علم النفس
تخصص : علم النفس العمل و التنظيم

أثر العوامل النفس معرفية في عملية اتخاذ القرار عند مسيري الموارد البشرية

مقدمة و مناقشة علنا من طرف

السيد: بوزيان مراد

أهلاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	فاصلة الهادي
مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	مزيان محمد
مناقشا	المركز الجامعي . غليزان .	أستاذ محاضر قسم أ	زقاوة أحمد
مناقشا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر قسم أ	بن موسى سمير
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر قسم أ	صوفي عبد الوهاب
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر قسم أ	مقدم سهيل

السنة 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كيف تطلب العوض عن عمل هو متصدق به عليك، أم
كيف تطلب الجزاء عن صدق هو مهديه إليك.

ابن عطاء الله السكندري

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، و إلى زوجتي
الكريمة و إلى ابني و ابنتي.

شكر وتقدير

الشكر الموصول إلى أستاذي السيد الدكتور مزيان محمد أولا لإنسانيته و أخلاقه التي أعطت المثل لجيل من الباحثين ، والثقة التي منحها لنا طوال سنوات الدراسة.
أشكر اعضاء لجنة المناقشة التي تفضلت بقبول مناقشة هذه الرسالة.

إلى كافة أعضاء هيئة التدريس في جامعتنا وإلى كل الطاقم الإداري.

الشكر موصول الى كل من ساهم من قرب او من بعد على انجاح هذا العمل.

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اثر العوامل النفس معرفية في عملية اتخاذ القرار عند عينة المسيرين للموارد البشرية والتي بلغت 250 مسير والذين ينشطون في ولايات : وهران، مستغانم، غليزان، عين تموشنت ، سيدي بلعباس، بجاية، تلمسان، العاصمة، البويرة، سطيف، قسنطينة، عنابة، ادرار.

وتبنت الدراسة تساولين اثنين، أولهما : ما مدى مساهمة العوامل النفس معرفية و أبعادها (ذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. اما بالنسبة للتساؤل الثاني فكان : هل هناك اختلاف في اثر العوامل النفس معرفية و أبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة (الجنس، السن، الأقدمية).

واما بالنسبة إلى الفرضيات، فكان عددها اثنين، اولها : تساهم العوامل النفس معرفية و أبعادها (ذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. وأما الفرضية الثانية فكانت : هناك اختلاف في اثر العوامل النفس معرفية و أبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة (الجنس، السن، الأقدمية). واستعمل الطالب في جمع البيانات مقياس الذكاء الوجداني المقياس الذي أعدته الباحثة طالب حنان، (2014) والتي أسسته انطلاقا من أعمال السيد عثمان فاروق و محمد عبد السميع عبده،(2002)، اما المقياس الثاني يقيس فاعلية الذات و الذي اعد من طرف (العدل، 2001) و المكيف من طرف (بوقسارة، زياد، 2015) على البيئة الجزائرية . اما المقياس الثالث فيقيس "فاعلية الذات" وقد طور هذا المقياس من طرف (الغزالي، 2012).

و لقد كشفت النتائج الدراسة بمساهمة العوامل النفس معرفية و أبعادها (ذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. وعدم وجود اختلاف في اثر العوامل النفس معرفية و أبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة (الجنس، السن، الأقدمية).

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	أبعاد الذكاء الوجداني حسب نموذج BAR-ON	20
2	أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية	82
3	بيّن توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	94
4	يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية	94
5	يبين توزيع أفراد العينة وفق المتغير المستوى العلمي	95
6	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة المنصب	95
7	يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية	96
8	يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع المؤسسة	96
9	الأبعاد المكونة لمقياس الذكاء الوجداني	97
10	يمثل معاملات ارتباط البينية بين كل فقرة و الدرجة الكلية لمقياس الذكاء الوجداني	99
11	يوضح اختبار(ت) بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين على مقياس الذكاء الوجداني	102
12	يمثل معاملات ارتباط البينية بين كل فقرة و الدرجة الكلية لمقياس فاعلية الذات	103
13	يوضح اختبار(ت) بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين على مقياس الذكاء الوجداني	104
14	يمثل معاملات ارتباط البينية بين كل فقرة و الدرجة الكلية لمقياس فاعلية القرار	105
15	يوضح اختبار (ت) بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين على مقياس فاعلية القرار	106
16	يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفا كرونباخ	107

107	يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفا كرونباخ	17
107	يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفا كرونباخ	18
108	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، (ن=250)	19
109	يبين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الفئة العمرية	20
109	يبين توزيع أفراد العينة وفق المتغير المستوى العلمي	21
109	يبين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المنصب	22
110	يبين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	23
110	يبين توزيع أفراد العينة وفقا لنوع المؤسسة	24
113	يوضح الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة العوامل النفس معرفية في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية	25
114	يلخص الانحدار المتعدد لمساهمة العوامل النفس معرفية في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، (ن=250)	26
115	يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة العوامل النفس معرفية في التنبؤ بمستوى فاعلية اتخاذ القرار ككل لدى مسيري الموارد البشرية	27
116	يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد العوامل النفس معرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بمستوى فاعلية إتخاذ القرار ككل لدى مسيري الموارد البشرية ، (ن=250)	28
117	يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد العوامل النفس معرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بمستوى فاعلية اتخاذ القرار ككل لدى مسيري الموارد البشرية ، (ن=250)	29
118	يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد العوامل النفس معرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بمستوى فاعلية اتخاذ القرار ككل لدى مسيري الموارد البشرية	30
119	نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر العوامل النفس معرفية و الجنس على فاعلية اتخاذ القرار	31
120	نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر العوامل النفس معرفية و السن على فاعلية اتخاذ القرار	32
120	نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر العوامل النفس معرفية و الأقدمية	33

	على فاعلية اتخاذ القرار	
121	نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر الذكاء الوجداني و الجنس على فاعلية اتخاذ القرار	34
122	نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر الذكاء الوجداني و السن على فاعلية اتخاذ القرار	35
122	نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر الذكاء الوجداني و الأقدمية على فاعلية اتخاذ القرار	36
123	نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر فاعلية الذات و الجنس على فاعلية اتخاذ القرار	37
123	نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر فاعلية الذات و السن على فاعلية اتخاذ القرار	38
124	نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر فاعلية الذات و الأقدمية على فاعلية اتخاذ القرار	39

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح النموذج المفاهيمي للدراسة	09
02	أبعاد فاعلية الذات	28
03	مصادر فاعلية الذات	28
04	مثال توضيحي لمنطقة القرار في الدماغ	47
05	يوضح عجلة العواطف عند (Plutchik)	54
06	مثال توضيحي لشجرة القرار	63
07	المحاور الكبرى لوظيفة تسيير الموارد البشرية	76
08	دورة النجاح النفسي	81

قائمة الملاحق

179	استمارة الدراسة	1
186	قاعدة البيانات الخام من برنامج الـ SPSS	2

قائمة المحتويات

أ	الإهداء
ب	كلمة الشكر
ج	ملخص الدراسة
ح	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول : تقديم البحث	
4	1.الإشكالية
6	2. الفرضيات
7	3.دواعي اختيار البحث
7	4.أهمية الدراسة
8	5.أهداف الدراسة
8	6.التعريف الإجرائي للمصطلحات
9	7. حدود الدراسة
9	8. النموذج المفاهيمي للدراسة
الفصل الثاني: العوامل النفس معرفية	
11	تمهيد
12	1 . الذكاء الوجداني
12	1.مفهوم الذكاء الوجداني
14	2. التسلسل التاريخي لمفهوم الذكاء الوجداني
18	3.النماذج النظرية للذكاء الوجداني
18	أولاً: نظرية (Salovey, Mayer)
18	ثانياً: نموذج (Goleman)
19	ثالثاً: نموذج الـ بار- أون Bar-On

21	4. تطبيقات الذكاء الوجداني في ميدان تسيير الموارد البشرية
23	II. فاعلية الذات
23	1. مفهوم فاعلية الذات
24	2. الجذور المعرفية لفاعلية الذات
25	3. نظرية فاعلية الذات لـ (Bandura)
26	4. أبعاد فاعلية الذات
28	5. مصادر فاعلية الذات
31	6. آثار فاعلية الذات
33	7. المظاهر الاجتماعية و النفسية لفاعلية الذات
الفصل الثالث: اتخاذ القرار	
36	تمهيد
37	1. مفهوم اتخاذ القرار
40	2. المقاربات التفسيرية للقرار
40	1.2 نظرية العقلانية المحدودة
41	2.2 نموذج العقلانية الأحادية
42	3.2 النموذج التنظيمي
43	4.2 النموذج السياسي
44	5.2 النموذج الفوضوي
44	6.2 النظرية العصبية الاقتصادية
47	7.2 النظرية المعرفية
49	8.2 نظرية النسق
50	3. القرار في حالات عدم اليقين
52	4. القرار و العواطف
56	5. أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة
57	6. أنواع القرارات الإدارية

59	7.الأساليب العلمية لصناعة القرار في المؤسسة
59	1.7 التحليل الرباعي
60	2.7 مصفوفة Eisenhower
60	3.7 اليقظة الإستراتيجية
62	4.7 بحوث العمليات
63	5.7 شجرة القرار
63	6.7 الذكاء الإصطناعي
64	7.7 البيانات الضخمة (Big Data)
الفصل الرابع : تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية	
66	تمهيد
67	1. مفهوم تسيير الموارد البشرية
68	2. أهمية تسيير الموارد البشرية
70	3. التطور التاريخي لمفهوم "الموارد البشرية"
75	4. وظائف مسير الموارد البشرية
77	5. تنمية الموارد البشرية
81	6. إستراتيجية تسيير الموارد البشرية
83	7. النظام المعلوماتي وأثره في تسيير الموارد البشرية
86	8. الخلفية القانونية لتسيير الموارد البشرية
86	أولاً: التوظيف
88	ثانياً: تنظيم الحركة المهنية
90	ثالثاً: التكوين
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
93	تمهيد
93	1. الدراسة الاستطلاعية
93	1.1 مكان اجراء الدراسة

93	2.1 عينة الدراسة
94	1.2.1 توصيف عينة الدراسة الاستطلاعية
96	3.1 أدوات الدراسة
108	2. الدراسة الأساسية
111	1.2 منهج الدراسة
الفصل السادس : عرض نتائج الدراسة	
113	1. عرض النتائج
113	1.1 عرض نتائج الفرضية الأولى
116	1.1.1 عرض الفرضيتان الجزئيتان الخاصة بأبعاد العوامل النفس المعرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات)
119	2.1 عرض نتائج الفرضية الثانية
121	1.2.1 عرض الفرضيتان الجزئيتان الخاصة بأبعاد العوامل النفس المعرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات)
121	1.1.2.1 بالنسبة لبعء الذكاء الوجداني
123	2.1.2.1 بالنسبة لبعء فاعلية الذات
الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة	
126	1. مناقشة النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الأولى
130	1.1 الذكاء الوجداني
142	2.1 فاعلية الذات
150	2 - مناقشة النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثانية
153	1.2 مناقشة الفرضيتان الجزئيتان الخاصة بأبعاد العوامل النفس المعرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات)
153	1.1.2 بالنسبة لبعء الذكاء الوجداني
156	2.1.2 بالنسبة لبعء فاعلية الذات
158	الخاتمة
159	التوصيات
163	قائمة المراجع
179	قائمة الملاحق

مقدمة:

إن متطلبات الحياة متشعبة ويمر المرء بمواقف متعددة ومعقدة خلال مشوار حياته تتطلب منه اتخاذ قرارات لمعالجة تلك المواقف والفصل فيها. فالقرار عملية معرفية، نفسية شائعة كممارسة يومية لكل فرد وكان لازما دراسته على مستويات شتى لمعرفة حيثياته، كينونته، طبيعته وكذا الظروف المؤثرة فيه.

و منه فعلم النفس اهتم بدراسة "القرار" على مستويات مختلفة (معرفية، نفسية، سلوكية) حتى يتمكن من معرفة طبيعته والعوامل المرتبطة به. أما القرار الإداري أو التنظيمي فقد تولاه المختصين في علم النفس العمل والتنظيم حتى يتسنى لهم تفعيله في نشاطات متنوعة تخص هذا الميدان. وقد ذهب المختصين إلى القول (الصريفي، 2003) نقلا عن (الغزالي، 2012: 2) "أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة و ملائمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات".

تهتم دراستنا إلى التطرق إلى العوامل النفسية معرفية التي يمكن لها أن تؤثر في القرار . ودراسة العناصر التي يمكن أن تؤثر فيه عند مسيري الموارد البشرية. ولا شك أن المسير كأي إنسان وليد بيئته العامة والمتمثلة في المجتمع ينمو فيه، يتعلم منه، يتأقلم مع ظروفه، وأيضا يمارس نشاطه داخل التنظيم الذي يشكل مركز نشاطاته الرسمية وغير الرسمية. فآثر الخبرات السابقة، وظروف التعلم، وطريقة معالجة المعطيات، كلها أمور تجعله يأخذ قرارات وفقها. ومن أجل هذا كان هدف هذه الدراسة تسليط الضوء على بعض من هذه العوامل النفسية والمعرفية ودراسة أثرها على فاعلية اتخاذ القرار عند المسير. ولما كانت العوامل النفسية معرفية معقدة يستحيل حصرها قمنا بدراستها عن طريق متغيرين ألا وهما "الذكاء الوجداني" و"فاعلية الذات".

فللذكاء الوجداني عمقا معرفيا أصيل يتجلى في تلك القدرة على فهم الانفعالات، وإدراك انفعالات الآخرين والانتباه الجيد لمشاعر الآخرين.

أما بالنسبة لفاعلية الذات فيعبر هذا المتغير على الثقة التي يعطيها الفرد لنفسه حتى يتسنى له اتخاذ القرارات المناسبة لتلك الظروف، ومن أجل ذلك، كان لهذا المتغير بعد نفسي أصيل يهتم بالخبرات السابقة للفرد، وإلى القدرات الواجب تجنيدها في تقدير فرص النجاح أمام المواقف الحياتية والمهنية.

فالمسير للموارد البشرية هو قبل كل شيء فرد يتفاعل وسط بيئته المهنية، يقوم بعدة نشاطات تسييرية : تأطير الجماعات، تحفيزها، قيادتها، تحديد أهدافها.... الخ داخل مصالح تسيير الموارد البشرية، و الممثلة في: مصلحة الانتقاء والتوظيف، مصلحة التكوين، مصلحة تقييم الكفاءات، مصلحة المستخدمين، مصلحة الأجور، مصلحة تسيير المسار المهني، مصلحة الشؤون الاجتماعية،.. الخ.

وأمام المعطيات السابقة الذكر نجد أنفسنا بصدد دراسة موضوع أثر العوامل النفس معرفية في اتخاذ القرار عند مسيري الموارد البشرية، ومن أجل ذلك قسمنا دراستنا إلى فصول جاء في أولها الفصل الأول إذ عرضنا فيه إشكالية الدراسة، أهميتها، أهدافها، ثم تقديم المفاهيم.

و في الفصل الثاني بعد تعريف "القرار" وفاعليته تعرضنا إلى أهم النظريات العلمية التي تناولت أو لمحت لمفهوم القرار ثم تطرقنا إلى دراسة القرار و علاقته القرار بالعواطف و الأساليب العلمية لصناعة القرار في المؤسسة و أجزاء أخرى تهتم بموضوعنا.

واقترحنا في الفصل الثالث التطرق إلى العوامل النفس معرفية التي لها علاقة بموضوعنا، فقمنا بتعريف الذكاء الوجداني، وكذا نماذج التفسيرية، تعريف فاعلية الذات، أبعادها، مصادرها. أما الفصل الرابع فتطرقنا إلى ذكر أهم النشاطات داخل مصلحة الموارد البشرية، وكذا نشاط المسير، مهامه، الخلفيات القانونية وكذا مواضيع لها علاقة بالجانب النظري لمصالح الموارد البشرية.

في الفصل الخامس تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، وشمل الفصل على الدراسة الاستطلاعية، وتقديم المقاييس لقياس المتغيرات: فاعلية القرار، الذكاء الوجداني، فاعلية الذات، وآليات تقنين المقاييس على مجتمع الدراسة والتحقق من خصائصها السيكومترية من حيث

الصدق و الثبات على عينة المسيرين. أما الدراسة الأساسية، ثم فيها تطبيق أدوات القياس على العينة، وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا لاختبار الفرضية العامة و الفرضيات المتفرعة عنها، باستعمال برنامج ال "SPSS"، قمنا بعد ذلك عرض النتائج حسب تسلسل فرضيات الدراسة في الفصل السادس .

أما الفصل السابع فقمنا بمناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة و قمنا باقتراح مجموعة من التوصيات الخاصة بهذه الدراسة، فقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

تقديم البحث

1. الإشكالية:

تعتبر دراسة موضوع اتخاذ القرار و فاعليته من بين المواضيع الإستراتيجية لا من شقها العلمي فقط و لكن كذلك من شقها الميداني. فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية التسييرية وجزء من الهوية السلوكية للمسير (Journé , Croset, 2012) و انطلاقا من مكانتها كان لازما على الباحثين دراسة فاعلية اتخاذ القرار من زوايا مختلفة و داخل نماذج معرفية متجددة.

ظهر الاهتمام العلمي (MEUSNIER, 2002) "للقرار" في القرن السادس عشر حيث قام الرياضي الروسي (Nicolas Bernoulli) سنة 1713 بنشر مقال عنوانه "رسم لنظرية جديدة لقياس المصير". "Specimen theoriae novae de mensura sortis" يعرض فيه تحليله لألعاب الحظ و التباينات السلوكية التي تحدث فيها للتنبؤ بدور اللاعب المقابل. و سميت هذه النظرية بـ "تباين سان بطرسبورغ" والتي اقترح فيها (Nicolas Bernoulli) أول لوغاريتم رياضي لحساب علاقة التنبؤ بالقرار، و منذ ذلك الحين أصبحت هذه النظرية الجديدة تدرس في كليات العلوم و الاقتصاد تحت مسمى "نظرية القرار".

و لعل من أكثر النظريات اهتماما بالجانب النفسي و السلوكي في عملية اتخاذ القرار نجد نظرية المختص في علم النفس و علوم الحاسوب (Herbert Simon) .

يقترح (H.Simon, 1972) مفهوم العقلانية المقيدة أو العقلانية الإجرائية لتحليل السلوك التنظيمي واتخاذ القرار. فالقرار يبقى عنده دائما نسبي التنظير، نظراً لأن المنظمة تعتبر نظاماً يتألف من العديد من الجهات الفاعلة التي تتطور في حالة عقلانية محدودة. ووفقا لفكر هذا الباحث (Simon,1972)، فإن لاتخاذ القرار ثلاث خصائص رئيسية:

- ليس لمتخذ القرار رؤية شمولية لبيئة العمل ولا يمكنه معالجة جميع المعلومات المتاحة ؛
- ليس لمتخذ القرار أي تفضيل واضح وتسلسلي من حيث البدائل بل طموحات تختلف باختلاف اللحظة ؛
- لا يسعى لمتخذ القرار إلى تعظيم عواقب خياراته بل يسعى إلى تحقيق مستوى معين من الرضا.

و تجددت النظريات العلمية و الإسهامات التكنولوجية في دراسة "القرار" و فاعليته حتى تم اقتراح العديد من الأساليب الرياضية كالبحت العملياتي (Recherche Opérationnelle) في المؤسسات

و تطوير برامج معلوماتية مستعملة فيها الذكاء الاصطناعي ، وأنظمة الخبير (Systèmes experts) وصولاً إلى نظام المتعدد الوكلاء (Système Multi-Agents) قصد ترشيد السلوك الإنساني في عملية اتخاذ القرار.

إن المتأمل لكل هذه النظريات يجد أن الفرد هو المسؤول الأول و الأخير في عملية اتخاذ القرار. فيعتبر هذا الأخير نتاج عمليات معرفية و نفسية معقدة تؤثر فيه و تتحكم في "فاعليته". حيث جاءت في دراسة لـ (Zajonc, 1980) أن القرار هو نتاج الأنظمة المعرفية، النفسية عند الفرد، و أن دور المعالجة المعرفية للمعلومات و الاستعدادات النفسية دوراً مهماً في إنجاح عملية "القرار".

وكما في دراسة لـ (Bechara, 1999) حيث يذكر فيها أن ديناميكية القرار عملية جد معقدة و لها علاقة بالمعطيات المحيطة و استخدام الخبرات السابقة حتى يتسنى للفرد إنجاح قراراته. وتثبت كذلك الدراسات في علم الأعصاب و الاقتصاد العصبي (Neuro-économie) دور الانفعالات و العواطف في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. و هذا ما يذهب إليه كلا من (Damasio, 1994) و (Houdé, 2001). حيث يرى الأول أن العواطف لها دور مهم في ترشيد القرار و من بين الأدوار التي يمكن أن تلعبها هو أنها تعطي لمتخذ القرار معلومات مسبقة حول كيفية اقحام البدائل المتاحة في عملية فرز و اختيار البديل الأنسب ، فدورها عبارة عن مدخل معلوماتي . و يرى الباحث الثاني و من خلال مراقبته للمرضى الذين يعانون من آفات قشرة الفص الجبهي (cortex préfrontal ventromédian)، أن هذه الأخيرة تلعب دوراً رئيسياً في عملية اتخاذ القرارات خاصة منها تلك التي تتعلق بالقرارات الشخصية و الاجتماعية، على الرغم من حفاظهم من جهة أخرى على إمكانياتهم المعرفية.

وانطلاقاً من هذا التأصيل النظري أردنا معرفة اثر العوامل النفسية المعرفية على عملية اتخاذ القرار الفعال. ولأن الموضوع متشعب ارتأينا إلى دراسة الموضوع انطلاقاً من متغيرين اثنين ألا و هما : "الذكاء الوجداني" و "فاعلية الذات".

فالذكاء الوجداني حسب (Goleman,1995) هو "مجموعة من المهارات الانفعالية التي يتمتع بها الفرد و اللازمة للنجاح المهني و في مواقف مختلفة مع بناء علاقات و التأقلم مع الوضع المعاش من اجل مواجهة فاعلة لمتطلبات الحياة" (طالب،2014: 37) ولأن المسير في مصلحة الموارد البشرية عبارة عن إطار يكمن عمله في حل الإشكالات الإنسانية داخل التنظيم ،ارتأينا في هذه الدراسة التوقف عند المواقف الانفعالية الوجدانية و التي يمكن لها أن تؤثر في عملية "القرار الفعال"

و من جهة أخرى أثبتت الدراسات أن سلوك الفرد و البيئة و العوامل الاجتماعية تتداخل بدرجة كبيرة في السلوك الإنساني. فحسب (BANDURA,1986) يتحدد السلوك من تفاعل مؤشرات كالعوامل الذاتية و العوامل البيئية.

وان للخبرات السابقة أهمية قصوى في تجهيز الفرد لمواجهة المواقف الحياتية (Rondier, 2004) و انطلاقا من هذا أردنا هنا معرفة مدى مساهمة "فاعلية الذات عند المسير في عملية "اتخاذ القرار الفعال"

فقد عرّف (العدل،2001) فاعلية الذات بأنها "ثقة الفرد الكامنة في قدراته خلال المواقف الجديدة أو المواقف ذات المطالب الكثيرة و غير المألوفة ،أو هي اعتقادات الفرد في قوة الشخصية مع التركيز على الكفاءة في تغيير السلوك دون المصادر أو الأسباب الأخرى للتفاؤل (العتيبي، 2008: 8)

ومن اجل معرفة التأثيرات الممكنة للأبعاد النفسية و المعرفية و واتخاذ القرار تفرعت عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما مدى مساهمة العوامل النفس معرفية و أبعادها (ذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- هل هناك اختلاف في اثر العوامل النفس معرفية و أبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة (الجنس ،السن، الأقدمية).

2. الفرضيات:

- تساهم العوامل النفس معرفية و أبعادها (ذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

- هناك اختلاف في اثر العوامل النفس معرفية و أبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة (الجنس ، السن ، الأقدمية).

3.دواعي اختيار البحث:

من بين الأسباب التي جعلتنا نهتم بموضوع اتخاذ القرار و علاقته ببعض من المتغيرات النفسية المعرفية و من منطلق تخصصنا في علم النفس العمل و التنظيم و خبرتنا المتواضعة في ميدان العمل كأخصائي نفسي متخصص في تسيير الموارد البشرية يمكن تحديدها فيما يلي:

- الانعكاسات الايجابية لمتغيرات كالذكاء الوجداني و فاعلية الذات في العملية التسييرية.
- الاهتمام بالجانب المعرفي و النفسي لمعرفة الإطارات الجزائرية بعمق و عدم الاكتفاء بمعرفتهم عن طريق آليات تسييرية محضة.
- غياب التأطير و المتابعة النفسية لأداء الإطارات و المسيرين في المؤسسات الجزائرية ، حيث غالبا ما تكون المتابعة للإطارات عن طريق أدوات قياس الأداء أو تقييم الكفاءات سنويا ، فأردنا في هذه الدراسة تبيان أهمية الأبعاد النفسية و المعرفية في تحقيق الأهداف عند الإطارات و تفعيل المتابعة النفسية كأداة تسييرية.

4.أهمية الدراسة :تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- الاستفادة العلمية من الأدبيات لمفهوم "فاعلية القرار" في ميدان تسيير الموارد البشرية.
- دعم الأبعاد النفسية –المعرفية كآليات أصيلة في عملية توظيف و تطوير مهارات المسيرين.
- دعم قرارات المسيرين بآليات نفسية و معرفية تسمح لهم فهم أنفسهم و تسيير جماعات العمل قصد تحقيق النمو الاقتصادي للمؤسسة.
- تساهم القرارات الفعالة في تسيير الموارد البشرية و ذلك في تخفيض الإشكالات الاجتماعية و التي يمكن أن تؤثر على الصحة النفسية للمؤسسات.
- جعل المسير أكثر إدراك لطاقاته و إدخاله في ديناميكية تنافسية قصد تحقيق نمو المؤسسات الاقتصادية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة و تعميمها على الإطارات الأخرى.
- تعميم المعارف العلمية فيما يخص مفهوم "فاعلية القرار" من حيث محتواه و تطبيقاته.

- الاتجاه نحو نسق "كيفي" بتقييم القدرات العمال و عدم الاكتفاء بالجانب "الكمي"
- تطوير برامج تكوينية لفئة المسيرين في موضوع "القرار الفعال" و مراعاة الجوانب المعرفية.

5. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات العلمية و التطبيقية، يمكن ذكرها هنا:
- التعمق في موضوع اتخاذ القرار في أدبيات الفكر الإداري.
- التعمق في فهم دور الذي يمكن أن تلعبه متغيرات كالذكاء الوجداني و فاعلية الذات في عملية اتخاذ القرار عند المسيرين.
- التعرف على كيفية تفعيل القرار عند عينة البحث و مدى استغلال الأبعاد النفسية و المعرفية في تلك العملية.
- التحقق من صدق و ثبات المقاييس :فاعلية القرار ، الذكاء الوجداني ، فاعلية الذات.

6. التعريف الإجرائي لمصطلحات:

- * **فاعلية القرار:** وهي درجة مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق مايلي (Vroom, Yitton, 1973) :
- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
- قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به و مقبولاً من قبل العاملين.
- زمن اتخاذ القرار :أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

- * **الذكاء الوجداني :** هي الدرجة المتحصل عليها في المقياس الكلي للذكاء الوجداني ويعرف على انه "الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيقين لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية إجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة". (السيد عثمان فاروق و محمد عبد السميع عبده، 2002)

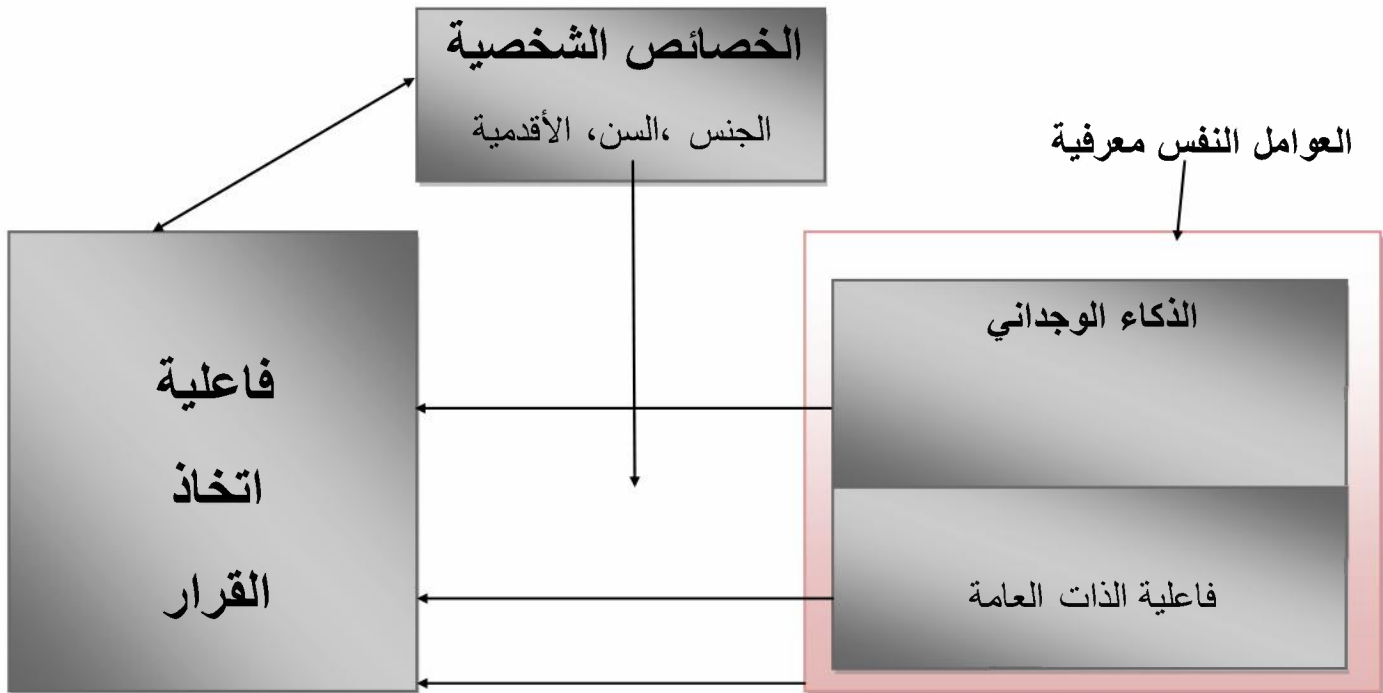
* فاعلية الذات : هي الدرجة المتحصل عليها في المقياس الكلي و "تعبّر عن ثقة الفرد الكامنة في قدراته خلال المواقف الجديدة أو المواقف ذات المطالب الكثيرة و غير المألوفة".
(العدل، 2001: 131)

7. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالموضوع الذي تتناوله و هو اتخاذ القرار و مدى تأثير العوامل النفس المعرفية فيه. وتم اختيار الذكاء الوجداني و فاعلية الذات كنموذج معرفي مبسط و ممثلا للعوامل النفس معرفية.

- الحدود البشرية : و تتمثل في مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة و العامة و نقصد بالمسير للموارد البشرية كل فرد لديه صفة "مسؤول" عن جماعة عمل تنشط في مصالح الموارد البشرية.

8. النموذج المفاهيمي للدراسة :



الشكل (01) : يوضح النموذج المفاهيمي للدراسة

الفصل الثاني

العوامل النفس معرفية

تمهيد:

أردنا في هذه الدراسة التطرق للأبعاد النفس معرفية و مدى تأثيرها في عملية القرار. ولما كانت تلك الأبعاد النفس معرفية متعددة، يستحيل للباحث دراستها في مجملها، إرتئينا إلى دراستها عبر مفهومين أساسيان في ميدان علم النفس. لقد تم اختيار المفهومين نظرا لتوفرهما على مجموعة من الخصائص:

*الاهتمام المتجدد في علم النفس الحديث للمتغيرات التي تجمع ما بين : العمليات المعرفية (الإدراك، النمذجة المعرفية، التعلم).

*الإلمام بالخبرات السابقة و مدى تأثيرها في الأداء.

*دراسة الانفعالات في ميدان العمل.

* دراسة أثر الانفعالات و الوجدان في ميدان التسيير.

* دراسة الأبعاد النفسية و المعرفية عند مسير الموارد البشرية.

و بعد تفحصنا لأدبيات علم النفس المعاصر، أردنا التطرق إلى تلك الأبعاد النفسية والمعرفية، وجدنا أن الاهتمام في علم النفس العمل الحديث يولي أهمية كبيرة، بالجوانب العلائقية، والانفعالية، والمعرفية النفسية عند المسير. ومنه سوف نقدم في هذا الفصل المفهومين أساسيين لهذه الدراسة ألا وهما : : مفهوم الذكاء الوجداني و مفهوم فاعلية الذات.

١. : الذكاء الوجداني :

1. مفهوم الذكاء الوجداني:

لقد تحددت تعريفات هذا المفهوم من قبل كثير من النفسانيين و المختصين في العلوم الإجتماعية، و عند تفحص أدبيات علم النفس نجد أن الذكاء الوجداني تعددت تسمياته، فمنهم من يسميه الذكاء العاطفي، أو الذكاء الإنفعالي، ذكاء المشاعر، و على العموم فقد جاءت التعريفات حسب رؤيتين أساسيتين:

- رؤية (Mayer, Salovey,1997): عرف هذان الباحثان الذكاء الوجداني على انه "قدرة الفرد على إدراك الإنفعالات بدقة و التعبير عنها و القدرة على تعميمها لتسهيل التفكير، و القدرة على فهم الإنفعال و المعرفة الإنفعالية و تنظيم الإنفعال لترقية النمو الإنفعالي و الذهني". (Mayer, Solovey, 1997 : 10)

و حسب الباحثان فإن القدرات المختلفة للذكاء العاطفي يمكن تقسيمها حسب (Borlaway, 2008 :11) إلى أربعة فروع:

- القدرة على إدراك العواطف و التعرف عليها و التعبير عنها.
- القدرة على استخدام العواطف لتسهيل التفكير و العمل.
- القدرة على فهم العواطف و تحليلها.
- القدرة على ضبط المشاعر الشخصية و تلك الخاصة بالآخرين.

و يرى الباحثين أن القدرات الأربعة الأنفة الذكر يفترض أن تكون معقدة على شكل تدريجي. فالفرع الأول يتعلق بالعمليات النفسية الأساسية للفرد أما الفرع الرابع و المعبر عن قدرة الضبط فهو الأكثر تعقيداً.

- رؤية (Goleman): عرّف هذا الباحث حسب (معمرية، 2007 : 17) الذكاء الوجداني على أنه "مجموعة من المهارات الإنفعالية و الإجتماعية التي يتمتع بها الفرد، و اللازمة للنجاح المهني و في شؤون الحياة الأخرى.

و يرى (Goleman) أن الأفراد المتمتعين بقدرات عاطفية متطورة من المحتمل أكثر من غيرهم أن يعيشوا حياة سعيدة و مرضية على المستوى المهني و العلائقي. (Bodaway, (2008 : 14)

و لعلّ الرؤيتين المذكورتين (Goleman و Mayer, Salovey) تعتبر الأكثر شيوعاً و تداولاً في الأوساط الجامعيين و دور البحوث لمالها من عمق من حيث التنظير و غزارة من حيث الإنتشار. إلا أن هناك محاولات نظرية أخرى يمكن ذكرها هنا و التي جاءت لتقترح تعاريف أخرى للذكاء الوجداني.

- تعريف BAR-On : فيعرفه حسب (Loarer,2005) على أنه قدرة عامة ضرورية للتكيف العاطفي و الإجتماعي، فالذكاء العاطفي هو أكثر من مجموعة من القدرات العقلية تخص الإدراك بل هو مجموعة غزيرة من "القدرات غير المعرفية" التي تؤثر في السلوك و التي تسمح من مواجهة الضغوط البيئية.

و حدد نموذج BAR-ON خمسة مجالات من الكفاءات كل واحدة منها لها دور فعالاً في نجاح الفرد. نذكر هنا المجالات الخمسة و كذا المتغيرات التابعة لها.

- الكفاءات الشخصية: (تقديرات الذات، الوعي الذاتي، تأكيد الذات، الإستقلالية).

- الكفاءات العلائقية: (التعاطف، المسؤولية الإجتماعية، العلاقات بين الأشخاص).

- القدرة على التكيف: (حل المشاكل، المرونة، اختيار الواقع).

- تسيير القلق: (التسامح، السيطرة على الإندفاعية).

- المزاج العام: (التفاعل، الإنبساط في الحياة).

في حين يعرف فاروق (السيد عثمان، 2001) نقلاً عن (بن غربال، 2015 : 51) بأنه: " القدرة على الإنتباه و الإدراك الجيد للإنفعالات و المشاعر الذاتية و فهمها و صياغتها بوضوح و تنظيمها وفق المراقبة و إدراك دقيق لإنفعالات الآخرين و مشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية إجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي و الإنفعالي و المهني و تعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة".

أما (Furnham, 2006) نقلا عن (أحمد، 2002: 483) فيعرف الذكاء الوجداني على أنه "القدرة على إدراك و فهم و تناول العواطف و الإنفعالات و تنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين"

في حين عرفه (Salloway, Cartright, 2008: 2) بأنه "القدرة على إدراك مشاعرنا الخاصة و مشاعر الآخرين، لتحفيز أنفسنا على إدارة الإنفعالات جيداً في أنفسنا و في علاقتنا مع الآخرين".

2. التسلسل التاريخي لمفهوم الذكاء الوجداني:

رغم أن مفهوم الذكاء الوجداني يعد مفهوماً حديثاً نسبياً إلا أن له تاريخ طویل من البحث و التنظير في علم النفس و هذا ما يؤكد (Mayer, 2001)، فهو يرى أن أصل الذكاء الوجداني يعود إلى القرن الثامن عشر (18) حيث كان من المعروف لدى علماء النفس أن العقل الإنساني يتكون من ثلاثة أقسام هي:

- المعرفة: و تتضمن الوظائف العقلية العليا كالذاكرة و التفكير و إصدار الأحكام...
- الوجدان: و يتضمن الإنفعالات، المشاعر و المزاج...
- الدوافع: و يتضمن الحاجات المرتبطة بعضويتنا و حاجاتنا السلوكية...

فخلال القرن الماضي كانت هناك إشارات لذلك فقد حاول بعض أنصار النظرية التقليدية للذكاء إدخال انفعالات في مجال الذكاء و منهم (Thorndike, 1920) والذي قدم نظرية عن الذكاء ميز فيها بين ثلاثة أنواع من الذكاء: الذكاء المجرد "المهارات اللغوية الرياضية" و الذكاء العملي "التعامل مع الأشياء" و الذكاء الإجتماعي "مهارات التعامل مع الآخرين".

و قد عرف (Thorndike) الذكاء الإجتماعي على انه: "القدرة على فهم الفرد للحالات الداخلية و الدوافع و السلوكيات لديه و لدى الآخرين و على التصرف تجاهها في أفضل صورة على أساس تلك المعلومات".

كما أشار (Spearman, 1927) على أن الذكاء هو عبارة عن " القدرة على معرفة الحالات العقلية و الوجدانية للآخرين و إلى إمكانية قياس هذه القدرة". و اقترح ما أسماه بالعلاقات السيكولوجية بين الأنواع العشرة التي تألف قانون "إدراك العلاقات". والتي عرفها بدورها بأنها "القدرة على إدراك

أفكار و مشاعر الآخرين من حوله عن طريق التمثيل بينها و بين عالمه الخارجي" (حسن، 2007 : 18)

و في سنة 1940 عرف (D. Wechsler) الذكاء بالقدرة الشاملة على التصرف و على التفكير بعقلانية و على التعامل مع البيئة المحيطة بفعالية. و في سنة 1943 أكد (D.Wechsler) بضرورة القدرات العاطفية للتنبؤ بقدرة أي شخص على النجاح في الحياة. (ابو الحطب، 1996:388) . وقد أشار نفس الباحث إلى أهمية العوامل المعرفية للذكاء بالنسبة لعمليات التكيف و النجاح في الحياة. و أكد أن هذه العوامل لها دور كبير في تحديد السلوك الذكي إلى جانب العوامل المعرفية. (حسين، 2006 : 21)

وفي الفترة 1970-1989 تعرضت الإنفعالات للبحث والتدقيق بشكل مكثف و انبثقت مجالات جديدة تناولت المعرفة و الوجدان و دراسة كيفية تفاعل الإنفعالات مع الأفكار. و ساهم في ذلك ظهور العديد من الدراسات في الذكاء الصناعي (استخدام الحاسوب في فهم المواقف الإنفعالية و أسبابها)، و كذلك دراسات الدماغ التي كانت تحلل المعرفة و الإنفعال. (الرفاتي ، 2012 : 34)

وفي سنة 1973 عرض "أبو حطب" لأول مرة نموذج المعرفة المعلوماتي للقدرات العقلية و الذي أشار فيه إلى تصنيف أنواع الذكاء إلى ثلاثة فئات هي [الذكاء المعرفي، الذكاء الإجتماعي و الذكاء الوجداني]. (مدثر 2002 : 23)

و في عام 1983 أكد (H.Gardner) في كتابه "أطر العقل" الذي قدم فيه نموذج عن الذكاءات المتعددة الذي يرى فيه أن فهم الإنسان لنفسه و للآخرين و قدرته على استخدام و توظيف هذا الفهم يعد أحد أنواع الذكاء. (الخالدة، 2004 : 29)

و من الأنواع السبعة من الذكاءات هناك نوعين حسب (جابر، 2003 : 9) متعلقين بالمظاهر المعرفية للذكاء و اعتبرهما مهمين أكثر من الذكاء الذهني و هما:

● الذكاء الشخصي (داخل الشخص): ويعبر عن معرفة الذات و القدرة على التصرف و الوعي بالحالات المزاجية و الدوافع و الرغبات، و القدرة على الضبط الذاتي و الإحترام الذاتي.

● الذكاء البيئي: ويعبر عن القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين و التمييز بينها و إدراك نواياهم و دوافعهم و مشاعرهم و يتضمن الحساسية لتعبير الوجه و الصوت و الإيماءات، و القدرة على التمييز بين المؤشرات المختلفة.

و في عام 1985 توصل العالم النفسي « R.S Ternberg » من خلال أبحاثه إلى نفس النتائج التي توصل إليها "ثورنديك"، و التي مفادها أن الذكاء الإجتماعي متميز عن القدرات الأكاديمية كما أن دروه أساسي في انه يجعل الناس يتصرفون جيدا حيال تفاصيل حياتهم العلمية. و في السنوات الأخيرة توصل مجموعة من علماء النفس إلى نتائج تشابه تلك التي توصل إليها « Gardnes » على ان مفاهيم الذكاء السابقة تدور حول مجموعة ضعيفة من المهارات اللغوية و الرياضية التي تجعل اختبارات الذكاء مناسبة للنجاح في فصول الدراسة حتى الوصول إلى أساتذة الجامعة أي في الحياة التعليمية لكنها لا تجدي كثيرا كمؤشرات تهدي إلى سبل الحياة المتشعبة و المختلفة عن البيئة الأكاديمية. (Goleman، 2000 : 67).

و يبدو أن أول من استعمل مصطلح الذكاء الوجداني حسب (جروان، 2012 : 29) هو (B. Bayane) طالب جامعي في عنوان رسالته لدكتوراه عام 1985 في كلية أمريكية حيث قدم في أطروحته إطارا نظريا و فلسفيا لإلقاء الضوء على طبيعة الذكاء الوجداني و خصائصه و كيفية تطوير أنفسنا و الآخرين عن طريق التربية و التعليم.

وقد شهد مطلع التسعينات تقاليد كبيرة في الدراسات المتعلقة بالدور الذي تلعبه العوامل المعرفية في مساعدة الناس على النجاح في الحياة بصفة عامة و في ميدان العمل بصفة خاصة و أظهرت نتائج الدراسات الحديثة التي تناولت عوامل النجاح الإنساني إن نسبة ارتباط الذكاء المعرفي بالنجاح الإجتماعي و المهني لا تتعدى 20% بينها تعزي النسبة المتبقية إلى عوامل نفسية و إجتماعية. (Goleman, 1997 : 5)

و في عام 1990 ظهر مصطلح الذكاء الوجداني أول مرة على يد الأستاذين (Mayer, Solovey, 1990: 150) من جامعة « Yale » الذين اعتبروا الذكاء الوجداني نوع من أنواع الذكاء الإجتماعي و تم تعريفه آنذاك على انه "القدرة على معرفة مشاعرنا و إنفعالاتنا و التمييز بينها، و استخدام هذه المعرفة لإرشاد التفكير و السلوك".

لقد قدم (Salovey و Mayer) نموذج للذكاء الوجداني في كتابهما (الخيال، المعرفة، الشخصية) و قاما بمحاولة تطوير اختبار لقياس الذكاء الوجداني.

و في عام 1995 أصدر (D. Goleman) الباحث في علوم السلوك كتابه عن الذكاء الوجداني والموسوم بـ "Emotional intelligence : why it can matter more than I Q" أي "الذكاء الوجداني لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء". و قد حقق هذا الكتاب أعلى نسبة مبيعات في العالم و فقد كان له الفضل في انتشار مفهوم الذكاء الوجداني.

و استمرت جهود « Goleman » من جهة أخرى في دراسته للذكاء الوجداني فأصدر كتابا عام 1998 بعنوان "العمل بالذكاء الوجداني (Working with Emotional intelligence) يذكر فيه أهمية الذكاء الوجداني للفرد في مجال العمل.(حسن، 2007 : 23)

و في نفس السنة قام « Jacques Bloc » الباحث في جامعة كاليفورنيا كما جاء عند (السمادوني، 2007 : 36) بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء الوجداني ، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن ذوي الذكاء المرتفع مستقل عن الذكاء الوجداني كانوا أكثر تميزا في الجوانب العقلية و أقل تميزا في الجوانب الشخصية، أما المتميزون في الذكاء الوجداني فكانوا أكثر تميزا في الجوانب الإجتماعية و لديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم و نحو الآخرين.

و لقد لخص (Mayer) حسب (بن غريبال، 2015) تطور مفهوم الذكاء الوجداني في خمسة مراحل هي:

- المرحلة الأولى: تمتد من 1900 إلى 1969 و فيها تناولت الدراسات النفسية والإنفعالات كمواضيع ضيقة و منفصلة.
- المرحلة الثانية: تمتد من 1970 إلى 1989 و خلالها ركز علماء النفس في دراستهم على التأثير المتبادل بين الإنفعالات و التفكير.
- المرحلة الثالثة: تمتد من 1990 إلى 1993 حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الذكاء الوجداني في العديد من الدراسات و المقالات.
- المرحلة الرابعة: تمتد من 1994 إلى 1997 و تميزت هذه المرحلة بانتشار الذكاء الوجداني في الميادين العلمية و المهنية المختلفة.

- **المرحلة الخامسة:** تبدأ من 1998 و تتميز بتمحيص الذكاء الوجداني من خلال الدراسات و الكتابات المتعلقة بطبيعته و مكوناته و كيفية قياسه.

3. النماذج النظرية للذكاء الوجداني:

أولاً: نظرية (Salovey, Mayer):

و يتبنى هذا النموذج حسب (المغازي، 2003: 58) كل من (Salovey & Mayer) حيث يشير إلى أن الانفعالات تعطي للإنسان معلومات ذات أهمية تجعله يفسرها و يستفيد منها و يستجيب لها من اجل أن يتوافق مع إشكالات الحياة بشكل أكثر ذكاء.

و يتكون الذكاء الوجداني طبق هذا النموذج كما جاء عند (الأسطل، 2010) على ما يلي:

أ. **القدرة على إدراك العواطف:** و هي عبارة عن القدرة على كشف و فك رموز العواطف إلى أوجه صور و يتمثل ذلك في فهم المشاعر المعقدة و المتداخلة مثل الحب و الكره، أو المشاعر المزدوجة ببعضها مثل: الرهبة التي تصاحب الخوف و الفزع.

ب. **استخدام العواطف:** و هي القدرة على تسخير العواطف لتسهيل القيام بأنشطة إدراكية متنوعة مثل التغيير و حل المشاكل. إن الفرد الذكي عاطفياً بإمكانه السيطرة على مزاجه و تغيير انفعالاته قصد التوافق و التأقلم مع المواقف.

ج. **فهم العواطف:** و هي القدرة على فهم لغة العواطف و تقدير العلاقات المعقدة بين العواطف نفسها، فعلى سبيل المثال: إن فهم العواطف يشمل القدرة على أن تكون مرهف الحس من اجل تخفيف حدة الاختلافات و الاحتياجات بين العواطف و كذلك القدرة على إدراك و وصف كيفية تطور العواطف مع مرور الزمن.

د. **إدارة العواطف:** و هي القدرة على تنظيم كلا من العواطف الخاصة بالفرد من جهة و بالآخرين من الجهة المقابلة و لذلك فإن الشخص الذكي عاطفياً بإمكانه تسخير عواطفه و حتى السلبية منها و إدارتها بغرض تحقيق أهدافه المطلوبة .

ثانياً: نموذج (Goleman): يشير Goleman إلى أن الذكاء الوجداني يعبر على قدرة الفرد على التعرف على المشاعر الذاتية و مشاعر الآخرين، و القدرة على تحفيز الذات و إدارة الإنفعالات

الإيجابية مع الآخرين. ويشير (عبد الله العقاد، 2009: 9) إلى أن إقترح (Goleman) خمسة أبعاد للذكاء الوجداني وهي :

أ. الوعي بالذات:

و يقصد به إدراك الفرد المستمر لحالته النفسية و انفعالاته الداخلية، و هي العملية التي يصبح من خلالها الفرد على وعي ببعض الجوانب الواقعية المتعلقة بذاته.

ب. إدارة الانفعالات: و تتضمن القدرة على التعامل مع الإنفعالات و التحكم في الإنفعالات السلبية و ضبط الغضب و مواجهة القلق و الإكتئاب و غيرها من الإنفعالات السلبية، و سماها (Goleman) فيما بعد بتنظيم الذات.

ج. تحفيز الذات (الواقعة الذاتية): و يقصد بها العملية التي تؤدي إلى تنظيم الإنفعالات و المشاعر و توجيهها لتحقيق الإنجاز، و توظيف الإمكانيات و القدرات لتحقيق الذات.

د. التعاطف: و يعني القدرة على استشعار انفعالات الآخرين و مساعدتهم وجدانيا، و يعتمد التعاطف على الوعي بالذات. فكلما كان الفرد على وعي بعواطفه و إنفعالاته كان أكثر مهارة على قراءة المشاعر.

هـ. التعامل مع العلاقات: و يتضمن الكفاءة الإجتماعية و التي تشمل المهارات الإجتماعية والقدرة على التفاعل الإيجابي مع الآخر في المواقف الإجتماعية .

ثالثاً: نموذج الـ بار- أون Bar-On:

يعرف الذكاء الوجداني من خلال نموذج الـ Bar-One كما يشير إليه (Lafarge, 2005 : 19) (Salimbene, على أنه "مجموعة من المهارات العاطفية و الشخصية و العلائقية التي تؤثر بشكل عام على قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات و مطالب بيئته".

ووفقاً لنموذج الـ BAR-On فإن الذكاء الوجداني إذا ما ارتبط مع متغيرات أخرى (مثل السمات الشخصية، القدرات الفكرية) يسمح للفرد للتكيف مع واقعه، وباستطاعة هذا الذكاء النمو عبر الزمن، ويمكن للفرد "تعلم" اكتساب الذكاء الوجداني عبر برامج تكوينية أو متابعة حصص علاجية.

ويحتوي نموذج الـ BAR-On على خمسة أبعاد رئيسية، يتكون كل واحد منها من عناصر فرعية مهارات وقدرات الأفراد مثلما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) أبعاد الذكاء الوجداني حسب نموذج BAR-ON

التعريف	المهارات	البعد
تمثل القدرة على إدراك وفهم الوجدان من أجل التعبير عنه	1. الوعي بالذات 2. الثقة في قدرة الفرد على التعبير. 3. الصورة الذاتية 4. تحقيق الذات 5. الاستقلالية	الكفاءة الشخصية
القدرة على الحفاظ على علاقات مرضية للطرفين وتتميز بالقرب العاطفي	1. التعاطف 2. المسؤولية الاجتماعية 3. العلاقة مع الآخر	الكفاءة الاجتماعية
القدرة على تعديل المشاعر والأفكار والسلوك من أجل قبول أو تغيير موقف	1. تجريب الواقع 2. مرونة 3. حل المشاكل	الكفاءة التكيفية
قدرة الفرد على مقاومة المواقف المجهدة من خلال التكيف الفعال والإيجابي	1. تقبل القلق 2. ضبط الدافعية	إدارة القلق
قدرة رؤية الحياة من زاوية إيجابية، الشعور بالرضا على الحياة	1. التفاؤل 2. السعادة	المزاج العام

المصدر : (20 : 2005 ، Lafarge)

4. تطبيقات الذكاء الوجداني في ميدان تسيير الموارد البشرية:

في السنوات الماضية كانت هناك ثقافة تنظيمية سائدة تلح على العمال ترك عواطفهم في البيوت وفصلها عن ميدان العمل. لكن في عصر تكاثرت فيه تعقيدات الحياة وتطور تكنولوجي سريع كان لازما على المسيرين تفهم التحول السريع في فلسفة العمل العصرية والتي تركز أساسا على نصوص تشريعية تجعل من العامل شريكا وطرفا أساسيا في علاقات العمل.

إن هذا النضج الذي جعل "العلاقات العمالية" تتطور واكبه أيضا نضج معرفي جعل من "الوجدان" يدخل الدوائر التسييرية في المؤسسة.

فكانت رؤية (Mintzberg) كما يشير إليه (Jacquet,2014) في دراسته للقيادة أنه يؤمن بأن المهارات الشخصية وخاصة تلك التي تدرج العواطف وتحسن استعمالها في التسيير تعود بالفائدة على المصلحة. فالتسيير يقوم أساسا على هذه المهارات العلائقية.

وقد قام (Golemen) بتحديد أربعة مهارات تعود بالنفع على المسيرين في المؤسسة وهي (Jacquet,2014):

- القدرة على تنظيم المجموعات.
- القدرة على التفاوض حول الحلول.
- القدرة على بناء علاقات شخصية بالاعتماد على التعاطف.
- القدرة على التحليل الاجتماعي وذلك باستلطاف الآخر والتقاط مشاعرهم.

ولعل المستفيد الأول من نظرية الذكاء الوجداني في المؤسسة يعود إلى مصلحة الموارد البشرية. فالمسير الذكي وجدانيا يستطيع توظيف الانفعالات ومهارات الاستماع والتعرف على الآخرين حتى يتمكن من تحقيق أهدافه التسييرية وخلق جو مريح عند فرق العمل واتخاذ القرارات المناسبة في الأجال المحددة. (Jarquet, 2014 : 07)

وجاءت الدراسات الميدانية توضح دور الذكاء الوجداني في تسيير الموارد البشرية. ففي دراسة لـ (Pavard & Loaren) والتي تركز على دور الذكاء الوجداني لدى مسير الموارد البشرية في عملية الانتقاء والتوظيف وإمكانية التنبؤ بنجاح المترشحين لوظيفة الأساتذة في فرنسا. أظهرت أن الذكاء الوجداني للمسير يساهم في التنبؤ بالنجاح في الاختبارات. (Pavard, Loaren,2009 :151)

كما جاءت دراسة (Goleman,1997) التي أجراها على مئتي مؤسسة متعددة الجنسيات تبين أهمية الذكاء الوجداني في ممارسة القيادة التسييرية، حيث وجد أن للذكاء الوجداني أهمية في ممارسة تنفيذ أهداف المؤسسة عن طريق مجموعة من الآليات كالتعاطف، ضبط النفس، تحفيز جماعات العمل والتي تساهم في توجيه طاقات المؤسسة بطريقة فعالة وسلسة. وجاءت هذه الدراسة بنتائج أخرى مفادها أن للذكاء الوجداني أثر في تحقيق النتائج الاقتصادية وأداء العامل في المؤسسة.

II . فاعلية الذات :

1 . مفهوم فاعلية الذات:

يعرف (العدل ،2001: 131) فاعلية الذات بأنها : " ثقة الفرد الكامنة في قدراته خلال المواقف الجديدة ، أو المواقف ذات المطالب الكثيرة وغير المألوفة ، أو هي اعتقادات الفرد في قواه الشخصية ، مع التركيز على الكفاءة في تفسير السلوك دون المصادر أو الأسباب الأخرى للتفاؤل".

ويعرفها (Bandura,1982) على أنها ذلك الاعتقاد الشخصي للفرد حول إمكانيته لإنجاز عمل معين. وكلما كانت درجة الفاعلية الذاتية مرتفعة كلما زاد التزام الفرد على تحقيق أهدافه وانجازها. ويرى كل من (Maddux,James :2009) على أنها تلك الثقة الظرفية والتي تسمح للفرد الشعور بأنه جاهز للقيام بإنجاز على شكل صحيح . و أن الشعور بالفاعلية الذاتية يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف الصعبة، وان انخفاضها قد يؤدي إلى القلق والإحباط النفسي. وتشير فاعلية الذات عند كل من (موسى ، عثمان،1999) على انها تكمن في توافر الخصائص و الإمكانيات الشخصية بما يسمح للفرد ببلوغ الأهداف، و تحقيق التطور ، و النمو، و التغلب على الأزمات ، و العقبات، لمواجهة ذلك بأساليب المختلفة واستثمار الإمكانيات لخدمة هذه الأهداف الشخصية ، والبيئية، و الاجتماعية بأفضل السبل.

وتشير فاعلية الذات عند الشعراوي (2000) على أنها مجموعة الأحكام الصادرة عن الفرد، و التي تعبر عن معتقداته حول قدراته على القيام بسلوكيات معينة، و مرونته في هذا التعامل مع المواقف الصعبة و المعقدة، وتحدي الصعاب، و مدى مثابته للإنجاز، و يتضمن هذا المفهوم الأبعاد التالية: الثقة بالنفس، و المقدرة على التحكم في ضغوط الحياة، و تجنب المواقف التقليدية، و الصمود أمام خبرات الفشل، و المثابرة للإنجاز.

و نرى هنا بأن فاعلية الذات هي عبارة عن اعتقاد شخصي يتسم بالذاتية لقدرات الفرد حول إمكانياته لإنجاز عمل ما والاستمرار فيه حتى تحقيقه، وفق متغيرات نفسية كالتجربة ، و الثقة في النفس و العوامل الإدراكية التي تساهم في فهم تفاصيل الأداء المطلوب انجازه. وانها تتسم

بعدم الاستقرار، ويمكن لها أن ترتفع و تنخفض وفق متغيرات إدراكية، ونفسية، وفيزيولوجية، ومزاجية، وبيئية.

وتطرح ترجمة الكلمة "Self-Efficacy" إشكالات كثيرة عند محاولة ترجمتها إلى اللغات الأخرى. وقد حصر (J.Lecompte, 2000) مجموعة من المرادفات كلها يمكن أن تشير إلى المفهوم الأصلي للكلمة، نذكر من بينها : الفعالية الذاتية ، الفعالية الشخصية ، شعور الفعالية الشخصية ، الفعالية المدركة ، الفعالية الشخصية ، المعتقدات في الفعالية.

2. الجذور المعرفية لفاعلية الذات :

تعود النظرية المرجعية لفاعلية الذات إلى نظرية التعلم الاجتماعي ، و يعتبر BANDURA أحد روادها.

تندرج هذه النظرية في إطار ما يسمى بالإسهامات الاجتماعية و المعرفية لإشكالية التعلم. و ترى هذه النظرية أن هناك عمليات معرفية تتم عبر متابعة سلوك الغير و إدماجها و تفعيلها في سلوك شخصي. ويلخص (Bodenmann, 2005) اهم الأفكار التي جاءت بها نظرية التعلم الاجتماعي وفيما يلي المفاهيم الأساسية للنظرية :

— تلعب الإجراءات — النتائج — التوقعات على التوالي دورا محوريا في تقدير الذات.
— التقييم الشخصي للغير يؤدي إلى سلوك معين وإلى نتيجة محددة.
— انتظار القدرة على الإنجاز: تعبر عن اقتناع شخصي ، عند تقييم الموقف ، بأداء السلوك اللازم لتحقيق النتيجة.

- * بناء التوقعات: يتم الحصول على التوقعات من خلال الخبرة.
- * تلعب الأشهر الأولى من الحياة دورًا مهمًا في تطوير تجارب التحكم في الذات.
- * التفسيرات للعلاقات التي يربطها الأشخاص في البيئة الاجتماعية بالشخص تساعده على الشرح أو التنبؤ بعواقب سلوكه.
- * التعلم بالنمذجة : هو تعلم واكتساب سلوكيات من خلال التقاطها من الآخرين.
- * العمليات المعرفية: ويقصد بها التمثيل الرمزي للأفكار و والإيحاءات الذهنية و التي تتحكم في سلوك الفرد.

3. نظرية فاعلية الذات لـ (Bandura): يفترض (Bandura) في نظريته كما جاء عند (Tanimomo, 2007) والتي أراد لها أن تؤسس انطلاقاً من توجه اجتماعي معرفي، أن الفعل البشري يعمل ضمن بنية مترابطة ، مما يعني وجود علاقة سببية متبادلة بين الموضوع وبيئته. وان طبيعة تلك العلاقة السببية تعطي لعملية الترميز بعد يجعلها تتسم بالحتمية. ففتيح العمليات الترميز للبشر قدرة استثنائية على استخدام الرموز لتمثيل الأحداث وتحليل التجارب والتواصل مع بيئتهم وبناء تصوراتهم والتخطيط لأعمال مستقبلية.

ومن خلال عملية النمذجة أو التعويض (Processus Vicariant) ، يكون الفرد قادر على الاستخلاص الخصائص التي تبدو له حاسمة ، لتحويلها عن طريق الترميز، والتكرار العقلي إلى تصورات انجازية رمزية. وهذا ما يجعل الفرد يتوجه نحو إنتاج إجابات وتكون بعد ذلك نموذجاً مرجعياً يقارن به الانجازات الشخصية ويكيفها ويعدلها باستمرار. ومن خلال تلك عمليات الضبط المعرفي يسعى الفرد إلى اختيار المحفزات والتي تجعله ينظم ويحول ويقيس قدراته المحتملة لنشاط معين.

وتضيف (Caran,2004) بان فاعلية الذات عند (Bandura) عبارة عن مورد شخصي يحمي الفرد من أحداث الحياة المجهدة من خلال التأثير الإيجابي على سلوكيات المواجهة (Coping)، مما يعزز الرفاه النفسي. وتعطي كذلك للفرد إمكانية التكيف أفضل وإنجاز شخصي أكبر وتضمن النجاح المتكرر. و تعد فاعلية الذات ، باعتبارها مكوناً رئيسياً في عملية التنظيم الذاتي للأفعال ، أمراً أساسياً للتغيير لأنها تمثل استجابة على محاولة تحقيق النتائج المرجوة عند الفرد.

ويسعى الأفراد ذوي درجة عالية فيما يخص فاعلية الذات إلى تغيير بيئتهم بنجاح على الرغم من القيود أو الصعوبات التي يمكن ان تعرقل انجازاتهم. فإن وجود مستوى كاف من هذا المورد الشخصي يجعل من الممكن التعامل مع المواقف الصعبة واتخاذ إجراءات تكيفية. فكلما زادت فاعلية الذات ، كلما كانت جهود التكيف أكثر فعالة وأكثر صمود. وبالتالي ضمان تعميم واستمرار السلوكيات التكيفية على الرغم من وجود صعوبات. وتتيح الفعالية الذاتية التعافي بسرعة أكبر خلال النكسات والحفاظ على مستوى الالتزام بالأهداف المحددة. ويعتمد استخدام الفرد لمؤهلاته بشكل كبير على إحساسه بالفعالية في موقف الأداء. و لذلك يؤثر مستوى الفعالية الذاتية على

تحقيق الأداء ، لأنه إذا شعر الفرد أن لديه المهارات اللازمة لإتقان موقف ما ، فإنه ستمتع بتجربة إيجابية أثناء مزاولة نشاطه. وهذا ما عبر عليه بشكل آخر (Weiner,1985) ، حيث ذهب إلى تبيان دور الحوافز في الحفاظ على فاعلية الذات. ويذكر هذا المؤلف أن الأحكام البعدية التي يتخذها الأفراد بشأن أدائهم لها تأثير تحفيزي. ففي الواقع فإن الأفراد الذين يفسرون نجاحهم لقدراتهم الشخصية، وإخفاقاتهم إلى عدم بدل الجهد الكافي، هم الذين سوف يستمرون في انجاز أنشطة صعبة رغم الفشل. ويفعلون ذلك لأنهم يعتقدون أن نتائجهم قابلة للتعديل وفقاً للجهود التي يقدمونها. و من ناحية أخرى، فإن الأشخاص الذين يفسرون فشلهم إلى نقص ما في مهاراتهم ونجاحاتهم في عوامل خارجية ظرفية هم أنفسهم الذين يبذلون مجهوداً ناقصاً ويتخلون بسرعة عن أعمالهم.

ويرى من جهة أخرى (St-Arnaud,1988) إلى أن فئات معينة من الناس، بما فيهم المسربين والذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الطموح، سيدعمون و يستمرون في تطوير مهاراتهم العملية و فاعليتهم الذاتية. فيلجأ عادة هذا النوع من الأفراد على إيجاد مصادر شخصية لتحفيز دواتهم وإيجاد الحلول التي تمكنهم من انجاز الأعمال و تفعيل فاعلية الذات لديهم. ومع ذلك ، فإن نوايا واستراتيجيات الفرد هي نتاج العادات المكتسبة من خلال الخبرة.إنها تشكل مجموعة من البرامج الذهنية ، التي تستند في كثير من الأحيان إلى ذكريات أو معتقدات خاطئة ، والتي تفرض قوانين محددة على الإجراءات التي غالبا ما تعرقل قدرتنا على مباشرة الانجاز (Skinner, 1995). ولذلك فإن إعادة النظر في العادات السيئة واستبدالها بعادات جديدة أكثر فاعلية هو جزء من عملية التعلم الفعال و يجب ان يتجلى ذلك في الممارسة اليومية لعملية المتابعة لسلوكنا.

ويرى (Skinner, 1995) أن المبادرات التي تسعى إلى تحسين نظام الكفاءات في العمل لها تأثير إيجابي على الإحساس بفاعلية الذات، غير أن الصعوبة تكمن هنا في إيجاد الحلقة الأداية في النشاط التي يمكن أن نحفزها عن طريق الرفع من فاعلية الذات الفرد الذي يقوم بها.

4. أبعاد فاعلية الذات: وقد حدد (BANDURA,1986) ثلاثة أبعاد تتغير فاعلية الذات تبعاً لها و

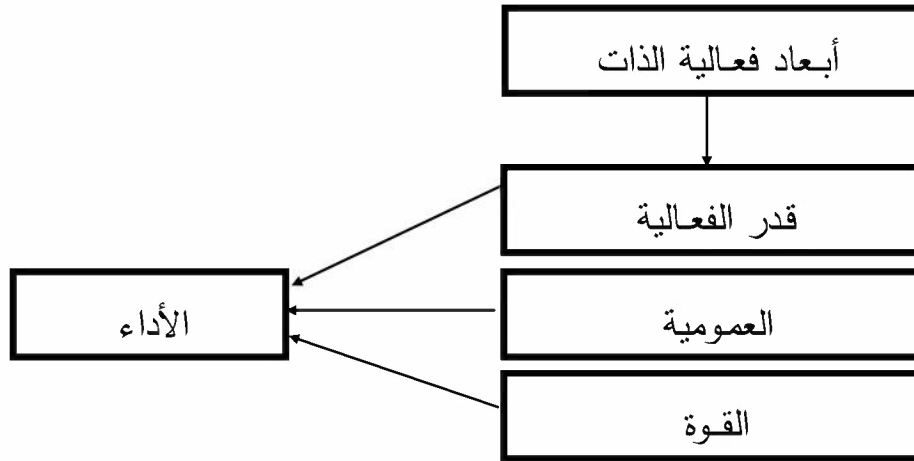
هي:

* **قدر الفاعلية (Magnitude):** ويقصد بها حسب (Jaap, Baggett, 2001) القوة الكامنة التي يتمتع بها الفرد لإنجاز عمل معين. وهي تتباين بتباين المواقف و التحديات التي تواجه انجاز معين. فيلجا الفرد الى تحديد مدى صعوبة الانجاز من عدمه و يقوم بتصنيفه وفق إمكانياته للقيام به. فهي ترتبط اذن بمستوى القدرة (على سبيل المثال ، سهل ، متوسط ، صعب) المتوقع من إمكانية أداء نشاط معين. وترتبط بمستوى الثقة المكتسبة عند الفرد. فكلما كانت الثقة مرتفعة حول إمكانية النجاح في نشاط معين، كلما كان قدر الفاعلية مرتفعة.

* **العمومية (Generality):** وتعني إيجاد تشابه في التوقعات المحتملة ما بين موقفين. أو بعبارة أخرى انتقال توقعات فاعلية الذات من موقف إلى موقف اخر مشابه له. فالأفراد غالباً ما يقومون بتعميم إحساسهم بالفاعلية في المواقف المشابهة للمواقف التي يتعرضون لها. وهنا يقول (Bandura,1982) بأن العمومية تتحدد من خلال إدراك المجالات الواسعة و التي من خلالها نبني توقعات حول المواقف المحددة. فننتقل إذن من العام إلى الخاص.و أن العمومية مرهونة بمجموعة من الأبعاد ك: مدى تشابه الأنشطة، القدرات الشخصية التي يمكن تجنيدها: معرفية، ووجداني كانت، ومن خلال التفسيرات التي يمكن أن يقدمها الفرد نحو العمل و الخصائص الشخصية للفرد.

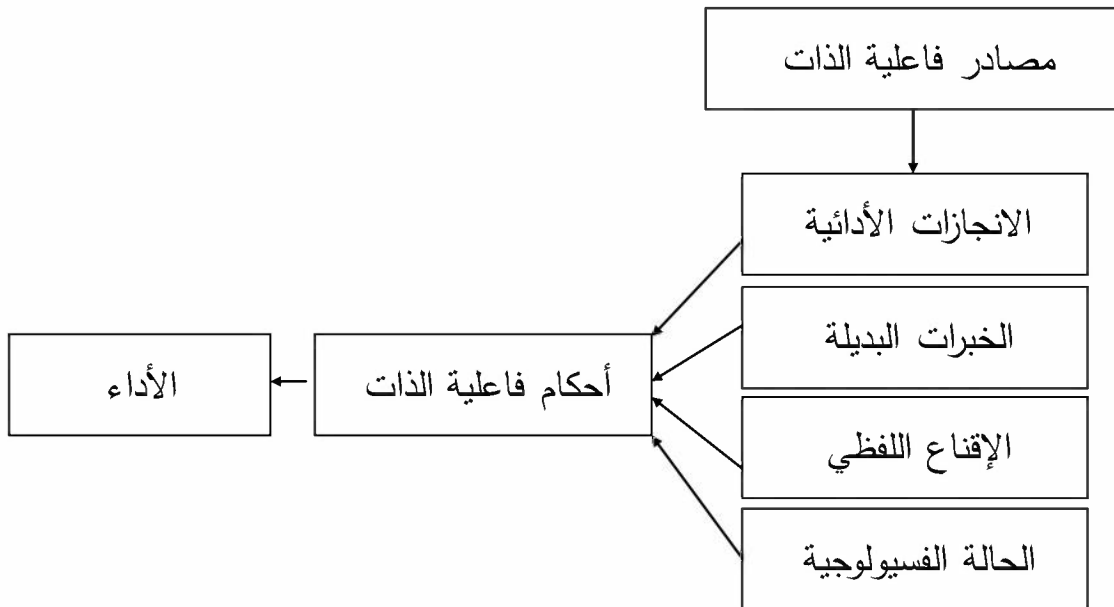
* **القوة أو الشدة (Strength):** وتعني حسب (يوسف، 2006) القوة في ضوء خبرة الفرد و مدى ملاءمتها للمواقف و إن الفرد الذي يمتلك توقعات مرتفعة يمكنه المثابرة في العمل و بذل الجهد أكثر في مواجهة الخبرات الشاقة و يؤكد على أن قوة توقعات فاعلية الذات تتحدد في ضوء خبرة الفرد و مدى ملاءمتها للموقف.

ونوضح في الشكل التالي ابعاد فاعلية الذات و علاقتها بالأداء.



شكل رقم (02): أبعاد فعالية الذات (المصري، 2011: 49)

5. مصادر فعالية الذات: اقترح BANDURA أربعة مصادر لفاعلية الذات و يبين الشكل هذه المصادر و علاقتها بأحكام فاعلية الذات و السلوك أو الناتج النهائي للأداء.



شكل رقم (03): مصادر فاعلية الذات عن (Bandura, 1997)

وقد فسر (العنبي، 2008: 29-30) كالاتي:

* الإنجازات الأدائية PERFORMANCE ACCOMPLISHMENT:

ويقصد بها التجارب والخبرات التي يقوم بها الفرد ، ويذكر (Bandura) أن هذا المصدر له تأثير خاص ، لأنه يعتمد أساسا على الخبرات التي يمتلكها الفرد فالنجاح عادة يرفع توقعات الفاعلية ، وبينما الإخفاق المتكرر يخفضها ، وبعد أن يتم تحقيق فاعلية ذاتية مرتفعة من خلال النجاحات المتكررة فإن الأثر السلبي للفشل العارض عادة ما تتناقص ، بل إن الإخفاقات العارضة التي يتم التغلب عليها من خلال الجهود الدؤبة يمكن أن ترفع الدافعية الذاتية ، ويمكن لفاعلية الذات أن تعمم إلى مواقف أخرى سبق وأن كان الأداء فيها ضعيف لانعدام الفاعلية الذاتية.

* الخبرات البديلة VICARIOUS EXPERIENCE:

وهي تعني الخبرات غير المباشرة ، كالمعلومات التي تصدر من الآخرين ، ويرى (Bandura) أن الأفراد لا يثقون في نموذج الخبرة كمصدر أساسي للمعلومات فيما يتعلق بمستوى فاعلية الذات ، ولذلك فإن الكثير من التوقعات تشتق من الخبرات البديلة ، ورؤية أداء الآخرين للأنشطة الصعبة ويمكن للخبرات البديلة أن تنتج توقعات مرتفعة عن طريق الملاحظة ، والرغبة في التقدم ، والمثابرة ومقارنة القدرات الذاتية بالنسبة لقدرات الآخرين ، ويضيف (Bandura) أن تقدير فاعلية الذات يتأثر جزئيا بالخبرات البديلة ، أو رؤية الآخرين يؤدون بنجاح ، وبالرغم من ضعف المكونات المدركة في ملاحظة الآخرين فإن عرض النماذج المشابهة يمكنها أن تنقل معلومات حول فاعلية الذات والتنبؤ بالأحداث البيئية .

* الإقناع اللفظي VERBAL PERSUASION:

إن الإقناع اللفظي يعني(المصري، 2011: 55): الحديث الذي يتعلق بخبرات معينة للآخرين والإقناع بها من قبل الفرد ، أو معلومات تأتي إلى الفرد لفظياً عن طريق الآخرين تكسبه نوعاً من الترغيب في الأداء أو الفعل ، ويؤثر على سلوك الشخص أثناء محاولاته لأداء المهمة، وأن الإقناع الاجتماعي له دور مهم في تقديم الإحساس بفاعلية الذات.

ويشير هذا المصدر أيضاً إلى عمليات التشجيع والتدعيم من الآخرين، أو ما يسمى بالإقناع الاجتماعي، فالآخرون في بيئة التعلم يمكنهم إقناع المتعلم لفظياً عن قدراته على النجاح في مهام خاصة، وقد يكون الإقناع اللفظي داخلياً حيث يأخذ الحديث الإيجابي مع الذات والإقناع

الاجتماعي يملك حدودًا معينة لخلق حس ثابت بفاعلية الذات لكنه يمكن أن يساهم في النجاحات التي تتم من خلال الأداء التصحيحي. فالأفراد الذين يتلقون الإقناع الاجتماعي يمتلكون القدرات للتغلب على المواقف الصعبة، ويستطيعون أن يبذلوا جهدًا عظيمًا أكثر من أولئك الذين يتلقون المساعدة فقط وبالتالي وجود الإقناع اللفظي إلى جانب العوامل الأخرى يعمل على تهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال.

* الحالة النفسية والسيولوجية : (Psychological And Physiological State)

ويشير(المصري، 2011: 55) أنها تمثل المصدر الأخير للحكم على فاعلية الذات، ويشير إلى العوامل الداخلية التي تحدد للفرد ما إذا كان يستطيع تحقيق أهدافه أم لا، وذلك مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الأخرى مثل القدرة المدركة للنموذج، والذات، وصعوبة المهمة، والجهد الذي يحتاجه الفرد، والمساعدات التي يمكن أن يحتاجها للأداء. وأشار(BANDURA) إلى أن الاستشارة الانفعالية تظهر في المواقف الصعبة التي تتطلب مجهودًا كبيرًا، كما أنها تعتمد على الموقف وتقييم معلومات القدرة فيما يتعلق بالكفاءة الشخصية، وبالتالي تعتبر مصدرًا أساسيًا لمعلومات فاعلية الذات، حيث أن الأشخاص يعتمدون جزئيًا على الاستشارة النفسية في الحكم على فاعليتهم، فالقلق والإجهاد يؤثران على فاعلية الذات، والاستشارية الانفعالية المرتفعة عادة ما تضعف الأداء، وهذا يرتبط بظروف الموقف نفس، و أن معظم تعلموا الحكم على ذواتهم من خلال تنفيذ عمل معين في ضوء الاستشارة الانفعالية فالأفراد الذين يتعرضون إلى خوف شديد أو قلق حاد يغلب أن تكون فاعليتهم منخفضة، وترتبط معلومات الاستشارة الانفعالية بمتغيرات عديدة، أهمها:

- أ . مستوى الاستشارة :فالاستشارة الانفعالية ترتبط في بعض المواقف بتزايد الأداء.
- ب . الدافعية المدركة للاستشارة الانفعالية: حيث إذا عرف الفرد أن الخوف أمر واقعي فإن هذا الخوف قد يرفع فاعلية الشخص، ولكن عندما يكون خوفًا مرضيًا فإن الاستشارة الانفعالية عندئذ تميل إلى خفض الفاعلية.
- ت . طبيعة العمل: حيث أن الاستشارة الانفعالية قد تبيس النجاح للأعمال البسيطة ويغلب أن تعطل الأنشطة المعقدة.

ويرى (الزيات، 2001 : 490) أن البنية الفسيولوجية والانفعالية أو الوجدانية تؤثر تأثيرًا عامًا على الفاعلية الذاتية للفرد، وعلى مختلف مجالات وأنماط الوظائف العقلية الم عرفية، والحسية العصبية لدى الفرد، ويرجع ذلك لثلاثة أساليب رئيسية من شأنها زيادة أو تفعيل إدراك فاعلية الذات، وهي: تعزيز أو تنشيط البنية البدنية أو الصحية، وتخفيض مستويات الضغوط والنزعات أو الميول الانفعالية السالبة، وتصحيح التفسيرات الخاطئة للحالات التي تعترى الجسم .
ومن خلال ما سبق يتضح للباحث ما يلي :

- أهمية التفاعل الاجتماعي الايجابي في تعزيز مستويات مرتفعة لفاعلية الذات.
- أهمية الألفاظ المسموعة و المعبر عنها في عملية التعلم الاجتماعي.
- أهمية إدراك السلوك الايجابي عند الآخرين.
- أهمية الحالات النفسية و الفسيولوجية السابقة ودورها في مواجهة المواقف الجديدة.

6. آثار فاعلية الذات: تؤثر فاعلية الذات على مجموعة من العمليات وهي :العملية المعرفية، والدافعية والوجدانية وعملية اختيار السلوك. (حدان، 2015 : 37)

* العملية المعرفية : أن آثار فاعلية الذات على العملية المعرفية تأخذ أشكالاً مختلفة حسب (Bandura) فهي تؤثر على كل من مراتب الهدف للفرد وكذلك في السيناريوهات التوقعية التي يبنها، فالأفراد مرتفعوا الفاعلية يتصورون سيناريوهات النجاح التي تزيد من آدائهم وتدعمه بينما يتصور الأفراد منخفضوا الفاعلية دائما سيناريوهات الفشل ويفكرون فيها .ويضيف (Bandura) أن معتقدات فاعلية الذات تؤثر على العملية المعرفية من خلال مفهوم القدرة، ومن خلال مدى اعتقاد الأفراد بقدرتهم على السيطرة على البيئة، ففيما يتعلق بمفهوم القدرة يتمثل دور معتقدات فاعلية الذات في التأثير على كيفية تأويل الأفراد لقدراتهم، فالبعض يرى أن القدرة موروثه، ومن الخطأ الارتقاء بالقدرات الذاتية، وبالتالي فإن الأداء الفاشل يحمل تهديدا لهم ولذكائهم على حساب خوضهم تجارب قد توسع من معارفهم ومؤهلاتهم .

* العملية الدافعية : لقد أشار (Bandura) إلى أن اعتقادات الأفراد لفاعلية الذات تساهم في تحديد مستوياتهم الدافعية ، وهناك ثلاثة أنواع من النظريات المفسرة للدوافع العقلية وهي : نظرية العزو السببي ، ونظرية توقع النتائج ، ونظرية الأهداف المدركة ، وتقوم فاعلية الذات بدور مهم

في التأثير على الدوافع العقلية في كل منها ، فنظرية العزو السببي تقوم على مبدأ إن الأفراد مرتفعي الفاعلية يعززون فشلهم إلى الجهد غير الكافي أو إلى الظروف الموقفية غير الملائمة ، بينما الأفراد منخفضوا الفاعلية يعززون سبب فشلهم إلى انخفاض في قدراتهم ، فالعزو السببي يؤثر على كل من الدافعية ، والأداء وردود الأفعال الفعالة ، عن طريق الاعتقاد في الفاعلية الذاتية ، وفي نظرية توقع النتائج تنظم الدوافع عن طريق توقع أن سلوكا محددًا سوف يعطي نتيجة معينة بخصائص معينة ، كما هو معروف فهناك الكثير من الخيارات التي توصل الى هذه النتيجة المرغوبة، ولكن الأشخاص منخفضي الفاعلية لا يستطيعون التوصل إليها ، ولا يناضلون من أجل تحقيق هدف ما لأنهم يحكمون على أنفسهم بعدم الكفاءة وفيما يتعلق بنظرية الأهداف المدركة تشير الدلالة إلى أن الأهداف الواضحة والمتضمنة تحديات تعزز العملية الدافعية ، وتتأثر الأهداف بالتأثير الشخصي أكثر من تأثيرها بتنظيم الدوافع والأفعال. (العتيبي، 2008 :29)

* العملية الوجدانية : إن اعتقاد فاعلية الذات تؤثر في الضغوط والإحباط التي يتعرض لها الأفراد في مواقف التهديد، كما تؤثر على مستوى الدافعية نحو إنجاز المهام، حيث إن الأفراد ذوي الإحساس المنخفض بفاعلية الذات أكثر عرضة للقلق، حيث يعتقدون أن المهام تفوق قدراتهم، وبالتالي يؤدي ذلك بدوره إلى زيادة مستوى القلق؛ لاعتقادهم بأنه ليس لديهم القدرة على إنجاز تلك المهمة. (Bandura, 1989 :177-178)

كما أن الأفراد منخفضي الفاعلية أكثر عرضة للاكتئاب؛ بسبب طموحاتهم غير المنجزة ، وإحساسهم المنخفض بفاعليتهم الاجتماعية، وعدم قدرتهم على إنجاز الأمور التي تحقق الرضا الشخصي، في حين يتيح إدراك فاعلية الذات المرتفعة تنظيم الشعور بالقلق والسلوك الإنسحابي من المهام الصعبة، عن طريق التنبؤ بالسلوك في موقف ما. (Bandura, 1989 :10) .

* عملية اختيار السلوك : ذكر (Bandura, 1995) بأن فاعلية الذات تؤثر على عملية انتفاء السلوك، أو ن عملية اختيار الفرد للأنشطة والأعمال التي يقبل عليها تتوقف على ما يتوفر لدى الفرد من اعتقادات ذاتية في قدرته على تحقيق النجاح في علم محدد دون غيره وأداء بصورة مناسبة كما بين بأن الدراسات توصلت إلى أن الأفراد الذين لديهم إحساس بانخفاض مستوى الفاعلية الذاتية

ينسحبون من المهام الصعبة التي يشعرون أنها تشكل تهديداً شخصياً لهم حيث يتراخون في بذل الجهد، وعلى العكس فإن الإحساس المرتفع بفاعلية الذات يعزز الإنجاز الشخصي بطريقة مختلفة، حيث أن الفرد ذو الثقة العالية في قدراته يرى الصعوبات على أنها تحدي يجب التغلب عليه ، وليس كتهديد يجب تجنبه، ويتخلص من آثار الفشل، ويعزز من جهده في مواجهة المعوقات. (المصري، 2011 : 60)

7. المظاهر الاجتماعية و النفسية لفاعلية الذات : يشير (صديق، 1986 : 21) إلى وجود مظاهر عديدة لفاعلية الذات يتصف بها الشخص الفعال ومنها :

* الثقة بالنفس وبالقدرات :لعل من أهم صفات الشخص الواثق من نفسه قدرته على تحديد أهدافه بنفسه، والواثق من نفسه يقوم بأصعب الأعمال ببسر بالغ، والفرد الفعال لديه القدرة على أن يثق فيما يسعى إليه، ومن ثم يصبر ويثابر على تحقيقه، والثقة بالنفس هي طاقة دافعة تعين صاحبها على مواجهة شتى المواقف الجديدة.

* المثابرة: المثابرة سمة فعالة روحها السعي، وهي تعين الفرد على إخراج طموحاته من داخله إلى حيز الوجود، والمثابرة تعني الاستمرارية وانتقال الفرد من نجاح إلى نجاح، والشخصية الفعالة نشطة حيوية لا تفتر همتها مهما صادفها من عقبات ومواقف محبطة.

* القدرة على إنشاء علاقات سليمة مع الآخرين : تعتمد فاعلية الفرد على تكوين علاقات قوية وسليمة مع الآخرين، فالشخص الفعال تكون لديه القدرة على إنشاء علاقات سليمة مع الآخرين بما له من سمات المرونة والشعور بالانتماء، والذكاء الاجتماعي هو السلاح الفعال لدى الفرد في هذا المجال وكلما كانت علاقات الفرد قوية مع الآخرين كلما كان توافقه أفضل وخاصة توافقه الاجتماعي، وعدم وجود علاقات سليمة مع الآخرين من شأنه أن يصيب الفرد بالشعور بالعزلة الاجتماعية .

* القدرة على تقبل وتحمل المسؤولية الاجتماعية: تحمل المسؤولية أمر له قيمته ، فلا يقدر على حملها إلا شخص يكون مهياً انفعالياً لتقبل المسؤولية ويبدع عند أداء واجبه مستخدماً كل طاقاته وقدراته، ويقدر على التأثير في الآخرين، ويتخذ قراراته بحكمة، ويثق الآخرون فيه وفي قدراته

على تحمل المسؤولية الاجتماعية ، وفي كونه شخصاً يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً ، ويختار الأهداف المناسبة القادر على تحمل مسؤوليتها وتنفيذها، ويتصف بالواقعية فيما يتعلق بقدراته أو ظروف بيئته، ويحكم سلوكه الالتزام الخلقي، والشخص السوي هو الذي يعتبر نفسه مسؤولاً عن أفعاله وتصرفاته ولديه القدرة على تحمل المسؤولية التي تساعده ، وتمكنه من الخروج عن حدود خبرته إلى الاستفادة من خبرته الآخرين بما يحقق التواصل بينه وبين أفراد مجتمعه.

الفصل الثالث

اتخاذ القرار

تمهيد :

يعتبر موضوع اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة المنظمات الإدارية، يضاف إلى ذلك ما يحض به هذا الموضوع من أهمية، خاصة من الناحيتين العلمية و العملية. و تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار على مستوى المنظمات الإدارية، إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عملية التسيير بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، وهي نقطة انطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل تصل حتى إلى علاقاتها مع بيئتها الخارجية. كما أن توقف اتخاذ القرارات - مهما كان نوعها- يؤدي إلى تعطيل العمل،

وتوقف النشاطات والتصرفات كما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة و زوالها.

وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمة الإدارية، وتشبعت نواحي نشاطاتها وكثر اتصالها بالعمال.

هذا و يحظى موضوع اتخاذ القرار بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية، فمن الناحية العلمية يلاحظ أن عملية اتخاذ القرار تحظى بأهمية خاصة لدى متخذيها في المنظمات المختلفة، وتعتبر مظهراً من أهم مظاهر السلطات و الامتيازات. وفي علم الإدارة يشغل موضوع اتخاذ القرار حيزاً هاماً، إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات الإدارة وذلك لإرتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من: تخطيط وتنظيم وقيادة و اتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى.

وتبرز هذه الأهمية من خلال الجهود التي تبذلها المعاهد العلمية والأجهزة الإدارية لتكوين المسيرين على اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك بتطوير سلوكهم و اتجاهاتهم وتنمية قدراتهم التي لها تأثير في عملية اتخاذ القرار.

ولصناعة القرار و اتخاذه جوانب متعددة وعناصر كثيرة سوف نركز هنا على: "ماهية عملية

اتخاذ القرار" في ظل النظريات العلمية والإدارية وكذا علاقته ببعض متغيرات العمل الإداري.

1. مفهوم اتخاذ القرار:

لقد حظيت عملية اتخاذ القرار كما يشير إليها (كبية، 1990) باهتمام العديد من علماء لإدارة وعلم النفس، لكونها تلازم الإنسان في حياته اليومية والمهنية، وتلبي احتياجاته المختلفة و تحقق له التكيف، فالإنسان ينفرد عن غيره من الكائنات الأخرى بامتلاك قدرات عقلية تحقق له إمكانية التجربة المطلوبة و الاختيار عند مواجهة مشكلة ما.

وقد أوضح (Salovic,1990) أن اتخاذ القرار يعد جوهر السلوك الهادف أو الذكي، و أن اتخاذ القرار درس منذ القدم عن طريق الفلاسفة و الرياضيين و الاقتصاديين و الإحصائيين و بالرغم من ذلك فهو ذو تاريخ قصير في علم النفس. فقد ظهرت أول مراجعة واسعة لنظرية

اتخاذ القرار في مجلة "التقارير النفسية" للباحث (Idwards) عام 1954. (Salovic,1990)

و قد ذكر (جروان، 1999) بأن بعض الباحثين قد صنف عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير المركبة، و ذلك لكونها تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقويم و الاستقرار و الاستنباط. فقد يكون من المناسب تصنيفها ضمن استراتيجيات التفكير المركبة كالتفكير الإبداعي و التفكير الناقد و حل المشكلات.

و يجمع علماء الإدارة و علم النفس كما يشير إليه (توفيق و سليمان، 1995) على أن معنى القرار ينطوي على وجود عدد من البدائل التي تتطلب المفاضلة بينها و اختيار أنسبها، و عليه فإن عملية المفاضلة، تعد جوهر عملية القرار و بدونها لا يكون هناك اتخاذ القرار.

أ- القرار لغة:

هو المطمئن من الأرض، المستقر الثابت منها - ما قرَّ عليه الرأي من الحكم في مسألة- نغمة موسيقية تتكرر في آخر كل جزء من أجزاء اللحن الموسيقي- يقال: صار الأمر إلى قراره أي انتهى و تبث - و أهل القرار هم أهل الحضر المستقرون في منازلهم- و دار القرار هي الآخرة.

(القاموس الجديد للطلاب، 1973)

ب- القرار اصطلاحاً:

يرى (الزهراني، 2009) بأن اتخاذ القرار عبارة عن "عملية المفاضلة بين الحلول البديلة أو المتاحة، أو اختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة. (الزهراني، 2009: 7)

و ترى (المنصور، 2015: 62) بأن القرار عملية معرفية وجدانية يهدف إلى تغليب بديل معين من بين اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة وذلك كونه الأنسب لتحقيق الهدف أو الذي يسمح بإنهاء التفكير في المشكلة.

و بالنسبة لك (قصي، 2006) فإن عملية اتخاذ القرار عبارة عن "أسلوب معرفي لمعالجة المشكلات أو المواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية، لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف" (قصي، 2006: 127)

والقرار عند (جزائري، 1999) هو: عملية عقلية الغرض منها مواجهة موقف معين. وهو أحد الأفعال الإدارية التي يتم في ضوءها اختيار بديل من بين البدائل أو الخيارات المطروحة. (جزائري، 1999: 35)

والقرار عند (العلاق، 1999) نقلاً عن (المنصور، 2015) هو : القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف محير ،وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها عن المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية.

و من ما سبق، فإننا يمكن الاستنتاج ما يلي:

- عملية اتخاذ القرار عملية مركبة.
- عملية اتخاذ القرار عملية معرفية.
- اتخاذ القرار عملية وجدانية.
- تقوم على أساس تقييم البدائل المتاحة.
- عملية اختيار البديل المناسب هو أساس و جوهر القرار.

• يعتمد القرار على معلومات وخبرة سابقة.

ونقول أن اتخاذ القرار هو عملية معرفية وجدانية يسعى من خلالها الفرد اختيار انسب البدائل المتاحة و المستنبطة من خلال التجارب السابقة قصد حل إشكال معين. و أن للعوامل النفسية دور في عملية إدراك طبيعة البدائل و البيئة التي ولدتها. و تجدر الإشارة هنا إلى أن المراجع المتخصصة تفرق ما بين مفهومين متقاربين ألا وهما "اتخاذ القرار" و "صنع القرار".

فعملية صنع القرار حسب (الخرابشة، 2002) هي مجموعة من الخطوات والإجراءات المتتابعة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار و تنفيذه، أما مرحلة اتخاذ القرار فليست إلا جزءا من عملية صنع القرار و آخر خطواته و التي تتضمن اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل المشكلة القائمة

(ج) - فاعلية القرار : يرى (Vroom, Yitton, 1973) نقلا عن (الغزالي، 2012: 43) أن فاعلية القرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير :

أ/ جودة القرار.

ب/ قبول القرار.

ج/ التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.

ويرى (الصيرفي، 2003) أن فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى

قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه.

و أما (ياغي، 2002: 22) فإن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في

إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق مايلي :

* سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلا للتنفيذ دون معوقات.

* قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحبا به ومقبولا من قبل العمال.

* زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

2. المقاربات التفسيرية للقرار :

يعتبر القرار في العمل هو قلب الإدارة؛ تتطلب دراسته تدخل العديد من النماذج التفسيرية لفهم حيثياته ، وقد اهتمت العديد من التخصصات لدراسته علمياً، نجد منها الرياضيات ، والاقتصاد ، والعلوم السياسية وعلم النفس. سوف نتطرق هنا إلى أهم المقاربات التي تناولت القرار.

1.2 نظرية العقلانية المحدودة:

أدرك (H. Simon, 1972) ، عالم النفس وعالم الرياضيات الأمريكي أن متخذ القرار لا يمكن له أن يكون عقلانياً في عملية اتخاذ القرار؛ فطبيعته البيولوجية والنفسية لا تسمح له بفهم تعقيدات المنظمة. ففي الواقع ، عوامل كثيرة مثل الوقت ، عدم اليقين ، طبيعة المشكلة ، فكل هذه العوامل وغيرها لا يمكن أن تعطي لمتخذ القرار الصفاء اللازم لجعل القرار فعالاً. ولذلك يقترح (H. Simon) نظريته التفسيرية للقرار الذي يستند إلى مفهوم رئيسي وهو "العقلانية المحدودة".

تتكون العقلانية المحدودة لـ (H. Simon) من جانبين:

* الجانب الأول: يعتبر (H. Simon) أن الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات والإجابة عن أفعالهم بتبريرات موضوعية. ويفترض أن العامل عقلاني في لحظة اتخاذ قراراته و في الواقع ، يمكن للعامل اتخاذ أي قرار يقع ضمن صلاحياته. ومع ذلك ، فاتخاذ القرار يكون عقلاني فيما يخص القرار نفسه، وأن تلك العقلانية تصبح ضعيفة فيما يخص مرحلة اختيار. (Rationalité Mitigée)

الجانب الثاني : متخذ القرار خاضع لقوانين الحياة ، كغيره من الأفراد، فهو بطبعه ذاتي، له حظوظه من الخطأ، و مزود بعقلانية محدودة. يمكن لمتخذ القرار تحليل وإصدار أحكام غير ناجحة. كما أن هذه الأخيرة مقيدة بعدم اليقين و عوامل بيئية أخرى من شأنها أن تحد من عقلانية القرار.

و يذهب (H. Simon, 1959) إلى أن متخذ القرار يخضع لمجموعة من القيود التقليدية في التنظيم كأن:

- يخضع لقلة المعلومات أو معلومات غير دقيقة أو خاطئة أو معلومات مآلها التغيير عند اتخاذ القرار مما يجعل هذا الأخير غير فعال.
- حتى ولو كانت المعلومات دقيقة إلا أن هذا لا يتيح لمتخذ القرار من معرفة كل العواقب المحتملة للقرار.
- يمكن للأهداف المرجوة من القرار تكون متعددة و بالتالي هناك احتمال بأن تتداخل تلك الأهداف و تتعارض فيما بينها و تعرقل بالتالي القرارات الفعالة.
- جهل متخذ القرار في الكثير من الأحيان للوسائل العملية و العلمية التي تناسب طبيعة القرار.
- التدخل الطبيعي للعواطف و الوجدان في عملية اتخاذ القرار من ما يمكن أن يؤثر فيه.

و على العموم كان لهذه النظرية صدى كبير في الأوساط العلمية و التسيرية ، حيث أصبحت للذاتية و العوامل الوجدانية دور كبير في فهم الآليات النفسية التي لها دور في اتخاذ القرارات. فبعدها كانت النماذج الرياضية تطرح تفسيرات "ميكانية" للمحاولة فهم القرار جاء (H. Simon) و طرح نوع جديد انطلاقا من طبيعة الفرد والمنطوية على ابعاد تتسم العقلانية المحدودة.

2.2 نموذج العقلانية الأحادية : (Le modèle mono rationnel)

طوّر هذا النموذج في جامعة هارفرد من طرف (E. Learned, C. Christensen, K. Andrews et W. Guth) في سنة 1965 و يقدمون من خلاله تصور على أن للمنظمة ممثل واحد لها، يكون: متجانس ، عقلائي ، مدرك لنفسه وبيئته ، ولديه أهداف و / أو تفضيلات مستقرة.

التصور للقرار يكون انطلاقا من أن متخذ القرار معروف و مقبول وهو الوحيد المؤهل لأخذه (فردى أو جماعى) و يتسم سلوك القرار بالعقلانية لأنه يسعى دائما إلى تحقيق أقصى قدر ممكن في تحقيق أهدافه ، باستخدام الوسائل المتاحة له. قد تتباين درجة نقاوة أو تعقيد هذه العقلانية ،

ولكنها لا تستوعب أي نوع من الصراعات لا سيما في طريقة تحديد الأهداف و لا في طريقة اتخاذ القرارات. تتم عملية اتخاذ القرار انطلاقا من مجموعة من المحطات وهي :

* صياغة المشكلة ؛

* تحديد وشرح جميع الإجراءات الممكنة ؛

* تقييم كل إجراء حسب المعايير المشتقة من الأهداف والمفاضلات.

* اختيار الحل الأمثل.

و لهذا النموذج جملة من المزايا و العيوب نذكر هنا بعضها :

* نجاعة استعمال الأدوات الرياضية و خاصة في ظل تكرار نفس طبيعة القرارات.

* يتسم تحليل القرار في هذا النموذج بنوع من المعيارية و غير تفهمي و غير تشاركي.

3.2 النموذج التنظيمي: (Le modèle organisationnel)

حسب (Ghertman, 2006) فإن التنظيمات تتكون من مجموعة من الوحدات التابعة لها ، و لكل وحدة لها إجراءات و قواعد تسييرية خاصة بها تتحدد من خلالها مسارها وإدراكاتها للإشكاليات التنظيمية. و تخضع كل تلك الوحدات إلى إدارة المنظمة التي تزودها بالأهداف اللازم تحقيقها. فغالبا ما ترى تلك الوحدات أن الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا عبارة عن قيود و تقوم بحلها عن طريق الإجراءات الخاصة بها و على مستواها. و منه فالوحدات المشكلة للتنظيم تقوم بتبسيط الإشكالات الواردة إليها و تتعامل معها كأنها روتينية و تحاول بذلك إيجاد الحلول و تقف عند أول حل تراه يتناسب مع طموحات الإدارة العليا. وبالتالي ، فإن معظم الحلول التي تم العثور عليها قد سبق استخدامها من قبل لحل مشاكل أخرى. ويتم البحث عن حلول جديدة فقط عندما لا يعتقد أن تؤدي الحلول القديمة إلى حل المشكلة.

و لهذا النموذج جملة من المزايا و العيوب نذكر هنا بعضها :

- إن الإسهام الأساسي للنموذج التنظيمي لاتخاذ القرار هو إبراز أهمية العملية نفسها في تحديد الاختيارات: يتأثر مضمون الاختيارات بالطريقة التي تُصنع بها.
- يسلط هذا النموذج الضوء على أهمية التنظيم والإجراءات في اتخاذ القرار.
- لا يفسر هذا النموذج ظاهرة الابتكار والتغييرات الجذرية لأنه يستند إلى افتراض أن الخيارات مشروطة بالهيكل والإجراءات القائمة.
- هذا النموذج غير دقيق في ما يخص تفاعل وحدات التنظيم ، حول تكاملها ودور الإدارة العليا.
- يعتمد على التطبيق الفعلي للإجراءات و لا يبالي بالإبعاد الإستراتيجية في التنظيم.

4.2 النموذج السياسي : (Le modèle politique)

يرى (Ghertman, 2006) أنه ليس لدى المنظمة أهداف واضحة مبدئياً. فيتم ترجمة أهدافها وإعادة تعريفها على أساس تأويلات الفاعلين وفق مكانتهم القيادية. يتبنى هذا النموذج مجموعة من الآليات التفاعلية ، يمكن حصرها هنا كالاتي :

- * إعطاء الفرصة للأفراد قليلي النفوذ في المؤسسة بالطعن في القرارات
- * تطوير الإمبراطورية: عن طريق تطوير النفوذ في المؤسسة وذلك بالزيادة في حجم التنظيم.
- * التغيير في الهرم التنظيمي : إمكانية تغيير موازين القوى في الهرم التنظيمي.
- و لهذا النموذج جملة من المزايا و العيوب نذكر هنا بعضها :
- * طوّر هذا النموذج في ميدان العلوم السياسية و يدرس التفاعلات الموجودة في التنظيمات و لعبت الأدوار و الاستراتيجيات التي تنتظم في المجال غير الرسمي.
- * يهتم هذا النموذج بالاستراتيجيات الممكنة داخل المؤسسة ولا يهتم بالجوانب الأخرى و التي قد تفيد القرار.

5.2 النموذج الفوضوي: (Le modèle anarchique)

يقترح هذا النموذج عدم وجود عقلانية في اتخاذ القرار. إن القرارات ليست سوى نتاج لقاءات الصدفة بين أربعة عناصر مستقلة نسبياً: الحلول و الإشكالات والمشاركين وفرص الاختيار. فالحلول"، على سبيل المثال، موجودة قبل ظهور "الإشكالات" بفترة طويلة ؛ و "المشاركين" الذين أثاروا الإشكال لم يعودوا هناك عند اختيارهم للبدائل ؛ وأن "المعلومات" المطلوبة ستستخدم فقط لتبرير نفسها إذا ظهرت مشكلة في وقت لاحق.

فيرى (March, 1994) أن للقرار جانب أسطوري (Mythique) في المؤسسة. فحسب ملاحظات الباحث انه لا يعالج انطلاقا و في الكثير من الأحيان من مشكلة تطرح من طرف افراد و يسعون بدورهم إلى دراسة البدائل، بل على عكس ذلك ، فعند ظهور المشكل ، تكون الموارد موجودة أصلا و قبل وجود الإشكال، فنكتفي عادة من جمع الكل حتى نتفق على قرار.

و لهذا النموذج جملة من المزايا و العيوب نذكر هنا بعضها :

- تفسير يستعمل في المؤسسات التي تهتم بدراسة سلوك المستهلك.

- عدم جدوى النموذج في كافة التنظيمات.

6.2 النظرية العصبية الاقتصادية : (La Neuro-économie)

يقترح الاقتصاد العصبي الذهاب إلى أبعد من النماذج الكلاسيكية لفهم القرار ، مع التركيز ليس فقط على دراسة مخرجات السلوك البشري التي يمكن ملاحظتها ، بل تجاوز ذلك من أجل الاستثمار في ميادين : الكيمياء ، وعلم وظائف الأعضاء ، وعلم الأحياء ، وكذلك دراسة الجهاز العصبي.

حيث كانت تجربة "لعبة الإنذار الأخير" من بين المرجعيات الأساسية التي بلورت نظرية عصبية اقتصادية لفهم القرار. و كان الإجراء المعتمد في هذه التجربة كالاتي :

- يتلقى اللاعب (X) مبلغاً من المال، وعليه أن يقرر مقدار المال الذي يمكن أن يحتفظ به

لنفسه ومقدار المال الذي يدفعه اللاعب (Y).

- يجب على اللاعب (Y) أن يقرر ما إذا كان سيقبل المال أو يرفضه و إذا كان القرار الأخير الرفض ، تتوقف اللعبة.

و عند تحليل العمليات المعرفية التي تتدخل في اتخاذ قرار المواصلة في اللعب او التوقف عنه، نجد أن اللاعب يجد نفسه ما بين بديلين متباينتين ؛ فالبديل الأول يجعل منه يقبل المال حتى يتمكن من مواصلة اللعب و البديل الثاني انه اذا رفض المال يتوقف اللعب.

وعند تحليل نشاط الدماغ بالتصوير بالرنين المغناطيسي (IRM) وجد أن القشرة الحزامية الأمامية (الجزء الأمامي من القشرة الحزامية) (Le cortex cingulaire antérieur) تكون أكثر تهيج في حالة وجود اللاعب أمام عروض يراها غير عادلة.

ويرى (Hamilton, 1981) إذا تم الحكم على التحفيز المتاح على أنه غير مرضي ، يمكن للفرد أن يوقف جميع أشكال التعاون ، حتى لو أدى ذلك إلى معاقبة الآخر. ويضيف أن العروض التي تبدو غير عادلة تؤدي إلى زيادة النشاط في مناطق الدماغ المتعلقة بكل من العاطفة و المعرفة (Cognition). وبالإضافة إلى ذلك، يشير النشاط القوي بشكل كبير في هذه الحالة، والتي تتوافق مع العروض التي تبدو غير عادلة، إلى إنتاج العواطف التي تتسبب في اتخاذ القرارات.

و لعل أهم استنتاج يمكن القيام به من هذه التجربة هو أن للقرار أبعاد اجتماعية تتعدى إشكالية اختيار البديل الأنسب لتهم بمعالجة المعلومة الاجتماعية و إدراك مدى تأثيرها على متخذ القرار. ومنه توسعت مجالات الاستثمار في ميدان العلوم السلوكية في التنظيمات للمعطيات المستوحاة من النظرية العصبية الاقتصادية من أجل تطوير نماذج لمتخذ القرار في المؤسسات مثل مؤشر : (MBTI : Myers Briggs Type Indicator (MBTI) " الذي تم تصميمه انطلاقاً من معطيات النظرية العصبية للقرار.

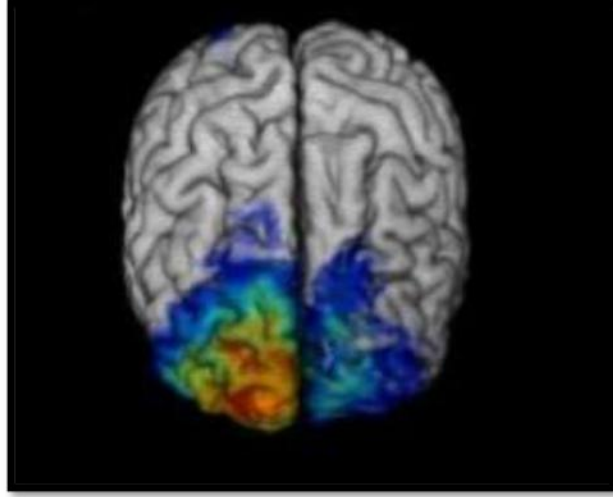
فإن الـ MBTI هو استبيان تقييم ذاتي مستنبط ومصمم للإشارة إلى التفضيلات النفسية المختلفة التي يدركها الأفراد والتي تسمح لهم باتخاذ القرارات. ففي الواقع ، فإن عمليات "التفكير" و "الاحساس" مسؤولتان على القرار. وذلك من خلال العمليات المعقدة التي تتم على مستويات عقلية متطورة والتي تعالج فيها المعلومات المتاحة عبر التفكير وكذلك أشكال من المعلومات

المستنبطة و التي يمكن تأويلها إلى ما يسمى بالحدس. ولهذا نجد أن مؤشر الـ (MBTI) يميز بين الأفراد في قراراتهم ما بين أولئك الذين يفضلون "التفكير" وميالون إلى تحديد الأشياء من وجهة نظر أكثر انفصلاً ، من خلال قياس القرار بما يبدو معقولاً ومنطقياً و ومتسقاً ومطابق مع مجموعة من القواعد الموضوعية. وأولئك الذين يفضلون معالجة المعطيات من خلال "الأحاسيس" والميالون إلى اتخاذ القرارات من خلال التعاطف مع الوضع ، والنظر إليه "من الداخل" وموازنة الوضع لتحقيق أكبر انسجام ممكن في الاختيار.

وتعددت إسهامات هذه النظرية في ميدان دراسة سلوك القرار، واهتمت كذلك بمحاولة فهم دور الناقل عصبي (Neurotransmetteur) في تفعيل ردود أفعال الفرد أمام المحفزات. وتبين هنا كما يوضحه (Hermann, 1992) أن الخلايا العصبية تسعى دائماً إلى إيجاد التوازن الجديد و التكيف مع طبيعة التحفيز التي يصادفها من خلال عملية "الاستتباب" (Homéostasie).

ومن خلال دراسة (Hermann, 1992) لعملية "الاستتباب" اقترح هذا الأخير أربعة أنماط من القرارات:

- الجهاز الحافي الأيسر (Système limbique gauche): يتعلق بالقرارات التحليلية.
- القشرة المخية اليسرى (Cortex cérébral gauche): تتعلق بالقرارات العقلانية والمنطقية.
- الجهاز الحافي الأيمن (Système limbique droit): ويتعلق بالقرارات الشخصية والعاطفية.
- القشرة المخية اليمنى (Cortex cérébral droit) : تتعلق بالقرارات المتخذة من خلال الحدس و الخيال.



الشكل رقم (04) : مثال توضيحي لمنطقة القرار في الدماغ (Sciencedaily)

و في دراسة (Alcaraz, 2015) لفريق "القرار و التكيف" التابع للمركز الوطني للبحث العلمي" (CNRS) ركز الباحثون على مناطق الدماغ المرتبطة بقشرة الفص الجبهي باستعمال تقنية الوسم (Marquage)، فتم ملاحظة أن هناك دور وظيفي للقرار غير معروف من قبل منطقة المهاد الفرعي (le thalamus submedian) .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أن الفرد مزود بملكات تجعله يتأقلم مع الظروف البيئية ويجعل قراراته مناسبة للظروف الموضوعية، و أن هذه القرارات غير مبرمجة حتما ولكن تكون مكيّفة لواقع معين.

7.2 النظرية المعرفية :

يرى (Wang, 2007) بأن القرار واحد من الـ37 عملية معرفية المرجعية و تتناول دراسته عدة تخصصات مثل العلوم المعرفية والذكاء الاصطناعي وعلوم الكمبيوتر وكلها تتعلق بالجانب المعرفي.

و ويحلل (Robert, 2012) من المدرسة (École Polytechnique de Montréal)

النماذج الآتية للقرار حسب الدراسات المعرفية :

• نموذج غوفر (Le modèle GOFER) : يقترح هذا النموذج أن القرار يمر عبر الخطوات الآتية:

(أ) توضيح الأهداف: قيم وأهداف التحقيق.

(ب) توليد الخيارات: النظر في مجموعة واسعة من الإجراءات البديلة.

(ج) العثور على الحقائق: العثور على المعلومات.

(د) النظر في الآثار: تقييم النتائج الإيجابية والسلبية للخيارات.

(هـ) الاستعراض والتنفيذ: خطة كيفية تنفيذ الخيارات وتنفيذها.

• نموذج قررر (Le modèle DECIDE)

في عام 2008 ، نشرت "Kristina Guo" نموذج القرار DECIDE ، والذي يتكون من ست خطوات:

(أ) تحديد المشكلة

(ب) إنشاء أو إدراج جميع المعايير (القيود)

(ج) النظر في جميع البدائل أو جمعها

(د) تحديد أفضل بديل

(هـ) تطوير وتنفيذ خطة عمل

(و) تقييم ومراقبة الحل ومراجعة التعليقات حسب الحاجة.

• نموذج (Pijanowski) :

اقترح هذا العمل في ظل اعمال (Pijanowski, 2009) من جامعة إركانساس و التي حاول من خلال التطرق للقرارات الأكثر احتراماً للأخلاقيات و قيم المجتمع.

- أ) بناء مجتمع: إنشاء والحفاظ على العلاقات والمعايير والإجراءات التي ستؤثر على كيفية فهم القضايا وإبلاغها. هذه الخطوة تجري قبل وأثناء المشكلة .
- ب) الإدراك: إدراك وجود مشكلة.
- ج) التفسير: تحديد التفسيرات الممكنة للمشكلة وتقييم دوافع هذه التفسيرات.
- د) الحكم: استعراض مختلف الإجراءات أو الردود المحتملة وتحديد أيهما أكثر تبررا.
- هـ) الدافع: دراسة الالتزامات المتنافسة التي قد تشتت الانتباه عن خط العمل الأخلاقي ، ومن ثم تحديد الأولويات والانخراط بشكل أكبر في انسجام مع القيم الشخصية أو الاجتماعية.
- و) الإجراء: إتباع الإجراء البديل الأكثر تبريراً.
- ر) تأملات: حول طبيعة الإجراء.

8.2 نظرية النسق (Théorie systémique):

تقترح هذه النظرية إلى دراسة الظواهر عن طريق جمع المناهج النظرية، والممارسات والمنهجيات المعقدة للغاية بحيث لا يمكن تناولها بطريقة الاختزالية ، والتي تطرح إشكالات كالحدود المعرفية، و كذا العلاقات الداخلية و الخارجية لوحدة النسق. وتدخل هذه النظرية ضمن مقاربات الفكر المعقد. (La pensée complexe).

ويعتبر (Edgar Morin, 1982) من بين مؤسسي هذا التيار التفكيري حيث يعرفه (التعقيد) على انه " فكر عابر للنماذج التفسيرية المتبناة في العلوم و الفلسفة ، يبحث في مجالات تبادلية عبر حلقات حوارية". يعبر هذا المفهوم عن شكل من أشكال الفكر الذي يقبل تمازج كل مجال من مجالات التفكير بطريقة متعددة التخصصات.

و ترى هذه النظرية (Martinet, 1997) أن القرار بطبعه معقد و يدرج صنفين من التعقيدات:

* تعقيدات الوفرة (Complexité de l'abondance): تعتمد هذه الفكرة على أنه هناك عدة حلول للإشكالات ولكن وسائل استكشافها كلها محدودة.

* تعقيدات المعنى (Complexité de sens) : تعتمد هذه الفكرة على أنه هناك عدد ضئيل للحلول و أن بدائل القرار تعبر عن وجهات نظر إما متنوعة أو عدائية.

و يرى (Radford, 1997) أن القرارات المعقدة كغيرها من المتغيرات المعقدة تتسم بمجموعة من الخصائص:

(ا) المعلومات المتاحة لمتخذ القرار غير مكتملة.

(ب) تشمل المشاكل أهدافاً متعارضة ومتعددة.

(ج) قد يكون لدى العديد من المشاركين قدرة التأثير على النتائج.

(د) العديد من المشاكل المعقدة مترابطة فيما بينها.

(هـ) البيئة التي توجد بها المشكلة يمكن أن تكون ديناميكية ومضطربة.

(و) قد يكون المشكل مبني على التزامات مكلفة للغاية ولا يمكن الرجوع عنها.

و بصفة عامة، غالباً ما يكون الإجراء المختار استجابة لمشاكل القرار المعقدة حلاً تجريبياً وليست حلاً نهائياً. ومن ناحية أخرى، يتخلى متخذ القرار الذي يواجه مشكلات معقدة عن الدقة في اختيار البدائل ويفضل تحديد الحل الذي يراه الأمثل . فهو يفضل الإجراءات التي يعتبرها "عقلانية" ، في ضوء الوضع الراهن.

3. القرار في حالات عدم اليقين :

اهتمت الأدبيات التفسيرية بالقرار في ظروف عدم اليقين. و نقصد بحالات عدم اليقين ، تلك الظروف التي لا تسمح لمتخذ القرار معرفة التبعيات المستقبلية للقرار، ويمكن ذكر على سبيل المثال، الحالات الآتية (3: Bouyssou,2006) :

- عدم وجود دراسات احتمالية للبدائل الممكنة.
- في ظروف لا تخضع لإرادة متخذ القرار.
- السيناريوهات المحتملة تخضع لبيئة أخرى.

• الصدفة و التي يمكن لها أن تتدخل في مآل القرار.

و تطرح ظروف عدم اليقين حسب (Marsden, 2016) عدة تساؤلات ينبغي التأمل فيها، كذلك التي تطرح وجود غموض أو إشكال حول كيفية تحديد الأهداف من طرف متخذ القرار. فحالات عدم اليقين تجعل رؤية مستقبل المشكل المطروح غير دقيق و لا يعطي الفرصة إلى تحديد غايات جازمة حول الأبعاد الخفية للإشكال المطروح. و تطرح حالة عدم اليقين ظروف تتصف بجعل متخذ القرار في حالة عدم الاتزان و عدم التحكم في مقتضيات طرح البدائل نظرا لمقارنته للوضعية الحالية و إمكانية تهديدها بالمغامرة نحو آفاق مجهولة. فهل الحالة المنتظرة سوف تكون بالضرورة أحسن من ما هي عليه في الوقت الحالي؟ وكيف يمكن قراءة سلوك متخذ القرار أمام ظروف عدم اليقين؟.

تشرح الدراسات التجريبية في علم النفس الفسيولوجي والعلوم العصبية (Marsden, 2016) أن عندما يواجه الفرد حالة غير أكيدة حول احتمال الحصول على أرباح ؛ تزيد إفرازات "الجسم المخطط" (Striatum) فيحفز مسار الدوبامين إلى الفص الجبهي في المخ و من بين وظائف الدوبامين هو تنظيم التحكم في الانفعالات.

ويشرح ذلك (Allain, 2013 :74) كما يلي :

- تشارك كل من القشرة الأمامية المدارية ، واللوزة المخاطية و الجسم المخطط في تفعيل العواطف أمام وجود محفز ما.
- الجسم المخطط والقشرة الأمامية المدارية تشاركان في الكشف عن الفرق بين الإجراء المتوقع والإجراء الملحوظ.

وإلى الجانب القراءة العصبية للحالات القرار في عدم اليقين، تم اقتراح نماذج مفاهيمية رياضية والتي تدعم متخذ القرار في التنظيم على التنبؤ بالسلوك المتكيف مع الوضع. ويستعمل صناع القرار مجموعة من الأساليب، يمكن ذكر هنا على سبيل المثال و لا للحصر: معيار (La place)، معيار التشاؤم، معيار التفاؤل، معيار الواقعية، معيار الندم وغيرها من أدوات الداعمة للقرار.

4. القرار و العواطف:

تلعب العواطف دوراً محورياً في أدبيات علم النفس، وازداد الاهتمام بدورها في ميدان العمل وعلاقتها باتخاذ القرار في الآونة الأخيرة، كما تشهد على ذلك دراسات كثيرة، نذكر من بينها:

العاطفة وصنع القرار (Bechara,2000)، عدوى عاطفية في مجموعات العمل (Barsade,200) ، دور العاطفة في صنع القرار: منظور علم الأعصاب الإدراكي (Naqvi,2006)، أثر العاطفة على الإدراك والانتباه والذاكرة واتخاذ القرارات (Brosch,2013) وغيرها من الدراسات التي تهتم بعلاقة القرار بالعواطف، ولعل ما سمح لتلك الدراسات هو تطور أدوات الكشف الدماغي و التي أصبحت في متناول الباحثين وكذا منعرج الذي اخذته البحوث والتي تتناول إشكالات السعادة و الايجابية في ميدان علم النفس.

وبحسب (Tran,2007) تصدر العاطفة عن طريق محفز، سواء كان ذلك المحفز موضوع ما أو حادث معين يحدث للفرد ، وتتكون العاطفة من جوانب معقدة ك: المعرفة ، وعلم وظائف الأعضاء ، والتعبير الحركي ، وميول الفعل ، والشعور الشخصي.

ووفقاً لنظريات التقييم المعرفي (Evaluation cognitive) ، التي تسمى أيضاً نظريات التقييم ، فإن العاطفة كما تقدمها (Arnold,1960) هي نتاج التقييمات المعرفية التي يقوم بها الفرد حول حدث ما، سواء كان ذلك الحدث خارجياً أو داخلياً. وتتميز هذه النظريات عن نظريات العاطفة العامة من حيث أنها تقترح آليات تكوين مشتركة لجميع العواطف. تفترض هذه النظرية أنه من أجل فهم العواطف ، من الضروري فهم تقييمات الفرد للأحداث في بيئته أولاً. ونعرف التقييم المعرفي هنا على أنه عملية معرفية ، سريعة ، أوتوماتيكية ، غير واعية ، تتمثل مهمتها في تقييم المحفزات المتصورة على أساس معايير معينة.

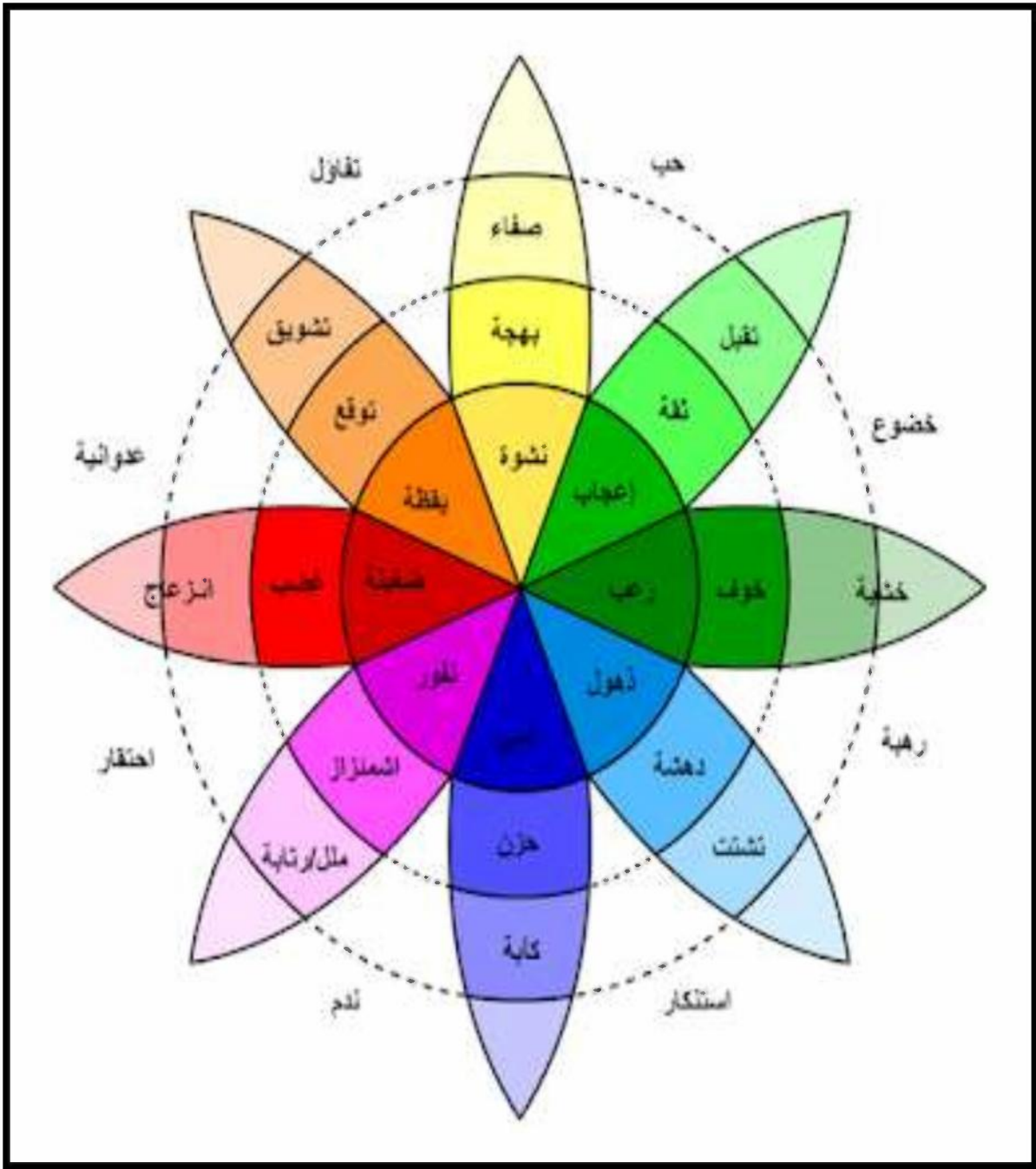
ويوفر نموذج الوحدات لـ (Sherrer,2007) تعريفاً دقيقاً لطبيعة المشاعر. والواقع أنه يعرفها على أنها سلسلة من التغييرات للحالة والتي تشارك فيها خمسة انساق للجسم بطريقة مترابطة ومتزامنة في استجابة لتقييم حافز خارجي، أو داخلي. ويقصد بالانساق الخمسة هنا: النسق المعرفي (نشاط الجهاز العصبي المركزي)، النسق الفزيولوجي النفسي (ردود الافعال)، نسق

الحوافز (ميل للرد على الحدث)، و النسق الحركي (Moteur) (الحركة، تعبيرات الوجه) ، والشعور الشخصي.

أما (Plutchik,1980) فإقترح تصنيف لردود الأفعال العاطفية، و التي سميت بعجلة العواطف لـ(Plutchik) و يرتب فيها العواطف على أساس وجود ثمانية عواطف أولية ذات قطبين كما هو مبين في الشكل رقم (3):

- العواطف الأولية عند (Plutchik,1980) :

- العدوان = الغضب + رهبة ويقابله: الرهبة
- الاحتقار = الاشمئزاز + الغضب. ويقابله: تسليم وخضوع
- الندم = الحزن + الاشمئزاز. ويقابله: الحب
- الاستنكار = وخيبة مفاجأة + الحزن. ويقابله: التفاؤل
- الرهبة = الخوف + مفاجأة. ويقابله: العدوان
- التسليم وانقياد = الثقة + الخوف. ويقابله: الاحتقار
- الحب = مرح + الثقة. ويقابله: الندم
- التفاؤل = التوقع + الفرح. ويقابله: الرفض



الشكل رقم (05) : يوضح عجلة العواطف عند (Plutchik) عن

(iraq56.blogspot.com/2017/08/blog-post.html)

أما في ميدان العمل، فقد أصبحت دراسة القرار مع موضوع العاطفة من بين المواضيع الأكثر انتشاراً ، وهكذا، يفحص (Scherer,1989) العاطفة باعتبارها آلية تتدخل في التقييم المعرفي للحالة والعمل البشري. ويقول إن المشاعر تسبب فك الارتباط بين السلوك والمحفزات ، مما يجعل الفرد قادراً على استبدال أنماط سلوك أكثر مرونة للاستجابات الانعكاسية أو الغريزية أو المعتادة في حالة معينة. وبالنسبة لـ (Lazarus, 1991) فلعواطف وظائف متنوعة ، فمن خلالها مثلاً يتم إعلام الشخص عن جودة التجربة التي يواجهها "هنا والآن" ، ومساعدته على تقييم الأوضاع التي هو فيها و معلومات حول فعالية سلوكه (الرضا أو عدم الرضا) لإعطاء معنى وقيمة لتجربته ، وفي تسهيل نقل النوايا ، ولتحفيز الفكر وتنميته .

وفي دراسة لـ (Damasio,1994) وجد بوضوح أن للعاطفة دور بيولوجياً في التفكير واتخاذ القرار. وفي سياق تجاربه ، باستخدام قياس بعض المعلمات البيولوجية ، وجد أن هناك علاقة "غريبة" بين غياب العواطف واضطراب في التفكير (Perturbation du raisonnement).

وفي دراسة (Bechara,1999) والتي توضح فيها أن عملية اتخاذ القرار مرتبطة أساساً بالعواطف وذلك استناداً إلى متابعة مرضى أصيبوا بتلف على مستوى القشرة الفصامية الأمامية الباطنية، حيث وجد أن العواطف التي توجه القرار في مساره الإيجابي عند المرضى قد تعطلت.

و تشير (Van, 2008) بأن الدماغ المعرفي و الدماغ العاطفي في حالة تهيؤ الفرد بالشروع بقرار يقوم بإرسال إشارات لبعضهم البعض. حيث يقوم الدماغ المعرفي بعملية جرد لكل احتمالات العواقب الممكنة ويرسل كل سيناريو محتمل إلى الدماغ العاطفي، فيقوم هذا الأخير باختيار أحسن السيناريوهات التي يراها مناسبة و يقوم بعد ذلك بإرسال الأوامر للجسد حتى يقوم بالحركات اللازمة. و يخزن بعد ذلك المعلومة الخاصة بأحسن بديل والتي تناسب قيم، مبادئ و حاجيات الفرد.

وتشير نفس الباحثة (Van, 2008 :42) أن تلك النتائج التي بينت وجود علاقة قوية ما بين العواطف و القرار هي التي يمكن أن تفسر لنا مدى قبول بعض القرارات في الميدان التسييري. حيث أنها تبرر ذلك انطلاقاً من أن للعواطف خاصية معينة و أنها سريعة الانتقال وسط جماعات العمل. و لأنها تتسم بهذه الخاصية فسوف تؤثر على قبول القرار من طرف تلك الجماعات. ويستنتج من

ذلك أن للعاطفة قوة التأثير في الجماعات و أن المسيرّ الفعال هو الذي يستخدم الذكاء الوجداني في عملية قبول القرارات التي يراها ملائمة للمصلحة العامة.

ومن جهة أخرى، تبين دراسات (Baudonnière,1997) دور التقليد (le mimétisme) داخل جماعات العمل.

5. أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة:

إن عملية إتخاذ القرار في المؤسسات بإخلاف أنواعها، تأخذ أهمية واسعة ، ذلك لأن القرار لا يتعلق بإشكال شخصي يمكن حله بوسائل بسيطة وإنما يتضمن إشكاليات تنظيمية غالباً ما تكون معقدة ، وتشمل عدة جوانب ويمكن حصر أهميته كالآتي :

- تنفيذ الوظيفة الإدارية: بدون اتخاذ القرار لا يمكن إجراء مهام إدارية مثل التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التحكم ، التوظيف. وبعبارة أخرى، عندما يقوم الموظف بالعمل ، يمكن القول أن القرار عنصر مهم لتنفيذ الوظيفة الإدارية.

- تقييم الأداء الإداري: يمكن للقرارات تقييم الأداء الإداري. فعندما تكون القرارات صائبة بطريقة اعتيادية يمكن إصدار حكم عن المسير المتخذ للقرار بأنه له تلك النجاعة في معرفة البدائل المناسبة للإشكالات التنظيمية التي يتولاها.

- القرارات مفيدة في التخطيط: يتم وضع أي سياسة أو خطة من خلال اتخاذ القرار. فدون اتخاذ القرارات ، لا يتم تنفيذ أي خطط وسياسات و لذلك فإن القرار هو عملية مهمة مفيدة في التخطيط و العمليات الإستشرافية.

- النجاح في العمل : يعتمد النجاح في العمل على اختيار البدائل المثالية و تجسيدها كطول نهائية لإشكالات معينة. إن النجاح في العمل يعتمد بالضرورة عن حسن التدبير و الاختيار في ظروف

لا تكون في معظم الأوقات سهلة.(موقع: [https://notes.tyrocitcity.com/chapter-meaning-and-](https://notes.tyrocitcity.com/chapter-meaning-and-importance-of-decision-making)

importance-of-decision-making تصفح: 21.01.2016 -15:27).

- تسهيل الابتكار: القرارات العقلانية تسهل الابتكار لأنها تساعد على تطوير أفكار جديدة، منتجات جديدة، عمليات جديدة و الابتكار يعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

- نتائج القرار الفعال يعطي للعمال دافعية لتنفيذ العمل. فعندما يتم تنفيذ القرارات العقلانية الفعالة و التي تعطي قيمة مضافة في العمل هذا ما يسمح للعمال من اكتساب الثقة في المنظومة التسييرية و قناعة على أن ترتيبات العمل آمنة و صحيحة.
- يؤدي اتخاذ القرار السريع والصحيح إلى استخدام أفضل للموارد و يساعد المنظمة بذلك على مواجهة مشاكل وتحديات جديدة، كما أنه يساعد على تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى نمو سريع للأعمال. كما أن القرارات الخاطئة أو البطيئة تؤدي إلى تأخر التنظيم.
- تسمح القرارات من وضع التنظيمات في عملية حراك و تطور.
- تساعد القرارات العقلانية المنظمة على تحقيق جميع أهدافها بسرعة وذلك لأن القرارات العقلانية تُتخذ بعد تحليل وتقييم كل البدائل (موقع: <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/08/importance-of-decision-making-in.html>) (18:16 - 28.01.2016)

6. أنواع القرارات الإدارية:

هناك عدة مقاربات في تصنيف أنواع القرارات، ونذكر منها :

1.6 تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة:

و نقصد هنا التعرف على طبيعة الجهة التي يمكن أن تقترح القرارات، و نجد:

- القرارات الفردية : هي تلك القرارات التي تؤخذ من طرف المسير او الفرد في ميدان عمله ، و يمكن ذكر على سبيل المثال قرارات تنظيم الاجتماعات أو تلك القرارات المتعلقة بالانتقاء و التوظيف في المؤسسات العائلية و المصغرة.
- القرارات الجماعية: و تتعلق بجماعات العمل وتخص وحدات التنظيم في شقيها الرسمي و غير الرسمي. و من بين الأمثلة التي يمكن ذكرها : القرارات النقابية، أو تلك التي لها علاقة بديناميكية العمل الجماعي في التنظيمات.

2.6 تصنيف Igor Ansoff :

اقترح (Ansoff, 1960) التصنيف الآتي للقرارات في المؤسسة:

إنها تصنيف القرارات وفقا لمستوى الإشكال في المنظمة ، وأصبح هذا التصنيف مشهورا من خلال التمييز بين ثلاثة مستويات هرمية من القرارات :

- القرارات إستراتيجية : القرارات الإستراتيجية يكون موضوعها القرارات الطويلة المدى لأنها تحدد الطريقة التي ستقوم بها المؤسسة بلورة موقفها من أجل الحصول على أقصى عائدات لها. تهتم هذه القرارات بوضع المؤسسة في وضعية تجعلها تتأقلم مع بيئتها.
- القرارات الإدارية (التكتيكية) : تستخدم القرارات الإدارية في تحديد كيفية استخدام موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة في إطار القرارات الإستراتيجية. و من ثم الإستخدام العقلاني لتلك الموارد (مالية، بشرية، و غيرها) في التنظيم قصد تجسيد فاعليته.
- القرارات التشغيلية : قرارات قصيرة المدى ، تطبق في إطار الإدارة اليومية و الاستخدام الأمثل للموارد المخصصة في إطار عملية الإنتاج .

3.6 تصنيف (Simon, 1959) :

اقترح (Simon, 1959) التصنيف الآتي للقرارات في المؤسسة:

- قرارات مبرمجة: طبيعتها متكررة و روتينية ، تفعل انطلاقا من إجراء إداري روتيني و معروف مسبقا و لا تستلزم التفكير في مراجعتها.
- قرارات غير مبرمجة: لم يكن من الممكن تحديد إجراء محدد لتنفيذها؛ لأنها جديدة، غير منظمة، و غير نمطية.(Espinasse, 2014 : 6)

4.6 القرارات المنفذة حسب الزمن:

ويمكن ذكر هنا :

قرار طويلة الأجل: وهي عبارة عن قرارات التي تستغرق وقت طويل لتنفيذها، و نجدها خاصة في المجالات الإستراتيجية للتنظيمات ، كاستثمار لتغيير التكنولوجيا في المؤسسة على المدى المتوسط و الطويل.

قرار قصيرة الأجل: وهي عبارة عن قرارات لها علاقة بالدورة العادية للعمل، تسمح لوححدات التنظيم من تشغيل نفسها، كقرارات تزويد المستودع عند نفوذه على سبيل المثال.

5.6 القرارات في ظل التأكد - في ظل عدم التأكد - في ظل المخاطرة:

- في ظل التأكد: ويكون القرار هنا عبارة عن موقف يتزامن مع نوع من المعرفة التامة لطبيعة البدائل و نتائج المنجزة عن اختيار البديل.

- في ظل عدم التأكد: وغالباً ما تتم القرارات في حالة عدم المعرفة لنتائج البدائل المختارة، فهي غالباً ما تتخذ في ظروف لا تتيح لرؤية إستشرافية.

- في ظل المخاطرة: يقتضي هذا النوع من القرارات وجود نوع من الاضطراب أو حالة طوارئ و البدائل مبهمه. يستعمل في هذه الحالة الأساليب الإحصائية لمعالجة القرار والذي يسعى إلى ترشيده وفق قراءة للمعطيات الرياضية قصد تقليص الخسائر و تعميم الأرباح.

7. الأساليب العلمية لصناعة القرار في المؤسسة:

نعرض هنا أهم الأدوات المستخدمة في عملية أخذ القرار وصناعته:

1.7 التحليل الرباعي (Analyse Swot : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities

(opportunités), Threats (menaces)):

تعرف المفوضية الأوروبية التحليل الرباعي أو المصفوفة (SWOT) بأنها "أداة للتحليل الاستراتيجي". فهو يجمع بين دراسة نقاط القوة والضعف للمنظمة أو إقليم أو قطاع مع نقاط القوة والتهديدات الممكنة لبيئتها، قصد المساعدة في تحديد إستراتيجية التنمية معينة".(موقع:

<https://ec.europa.eu/europeaid/> 10 :20 - 02-02-2010). وعلى هذا النحو، يعتبر التحليل الرباعي

أحد الأدوات التي تساهم في دراسة مدى نجاعة المشاريع المستقبلية ؛ وذلك من خلال:

- ترشيد سلوك متخذ القرار من خلال مساعدته في إضفاء الطابع الرسمي على النقاط الإيجابية والسلبية ولتحديد العوامل البيئية التي قد تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على مستلزمات العمل.
- ترشيد سلوك متخذ القرار من خلال مساعدته من التعرف على مواطن القوى و الأخطار المحتملة في عملية بناء المشاريع.
- ويقترح هذا التحليل نوعان من التشخيص:
- تشخيص خارجي : و يسعى هذا التشخيص إلى تحديد الفرص و معرفة مصادر المخاطر البيئية وذلك باستخدام سلسلة من نماذج التحليل الاستراتيجي كتحليل السيناريوهات المحتملة.

- تشخيص داخلي: و الذي يحدد فيه نقاط القوة والضعف للأعمال الإستراتيجية. ويمكن تحديد ذلك باستخدام سلسلة من نماذج التحليل الاستراتيجي ، مثل سلسلة القيم أو تحليل النسيج الثقافي.

2.7 مصفوفة Eisenhower :

يقدمها (Andra, 2010) على أنها أداة للتحليل، وإدارة الوقت واتخاذ القرار: فهي تسمح بتصنيف المهام التي يجب القيام بها وفقاً لأولويتها وأهميتها.

هذه المصفوفة عبارة عن جدول مزدوج :

المحور العمودي: ترتب فيه المهام حسب أولوياتها.

المحور الأفقي: ترتب فيه المهام حسب أهميتها.

ومنه تتكون مصفوفة مكونة من أربع مناطق:

المنطقة 1 : تدرج فيها الأنشطة الهامة والعاجلة ، والمهام التي يتعين القيام بها على الفور.

المنطقة 2 : تدرج فيها الأنشطة المهمة ولكنها ليست ملحة.

المنطقة 3 : تدرج فيها الأنشطة العاجلة ولكنها ليست مهمة ، والمهام المراد تفويضها.

المنطقة 4 : تدرج فيها الأنشطة أقل حدة والأنشطة غير المهمة ، والمهام غير الضرورية.

3.7 اليقظة الإستراتيجية (La veille stratégique) :

اليقظة الإستراتيجية كغيرها من أنماط اليقظة (الاجتماعية، التنافسية، التنظيمية، التجارية) تهدف إلى إعطاء للتنظيم رؤية استشرافية لطبيعة الرهانات و الأبعاد البيئية و التي يمكن أن تؤثر في القرارات الإستراتيجية. فهي تقترح تحليل طبيعة المعلومات المتوفرة لدى التنظيم، تكراراتها و الاتجاهات الممكن أن تتخذها البيانات المتاحة.

ويتم تفعيل اليقظة الإستراتيجية حسب (Ebelmann, 2003 :8) عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى : تحديد الحاجات

ويتم في هذه المرحلة تحديد الاحتياجات بشكل صحيح وفقاً للأهداف الإستراتيجية للتنظيم. ومن الضروري هنا تحديد محاور التطوير، وتحديد الهدف (المؤسسة، الشريك، العميل)، وتنفيذ خطة

بحث التي ستسلط الضوء على الآجال النهائية للمشروع و ثم نتساءل عن المعلومات التي نريد الحصول عليها (النوعية والكمية).

المرحلة الثانية : جمع مصادر المعلومات و الموارد

يجب على التنظيم إجراء بحث دقيق لاختيار مصادر معلوماتها و إنشاء بنك للمعلومات قصد تخزينها و ترتيبها في الوقت اللاحق. ولعل مصادر جمع المعلومات كثيرة و متنوعة، و نذكر بالخصوص الانترنت و الشبكات الاجتماعية و المهنية و التي يمكن لها إن تعطينا معلومات ذات جودة.

المرحلة الثالثة: دمج المعلومات

بعد عملية جمع مصادر المعلومات تأتي مرحلة جمع المعلومات، و يمكن في هذه المرحلة ترتيبها و تبويبها.

كأن نفرق ما بين :

- المعلومات التي تم استقطابها من الانترنت و المصادر الالكترونية.
- المعلومات التي تم استقطابها عبر المصادر غير الرسمية و مصادر أخرى.

المرحلة الرابعة: تحليل المعلومات

و من الضروري هنا؛ وبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها، الحصول على معلومات ذات أهمية إستراتيجية من خلال التأكد من جديد من المصادر و الإقدام على تحليل المعلومات وفق طبيعتها باستعمال أدوات التحليل الملائمة.

المرحلة الخامسة: وأخيراً، يتم الكشف عن النتائج إلى الموظفين أو إلى مقدمي الطلبات. وهناك طرق مختلفة لإيصال هذه المعلومات، فيمكن مثلا أن يكون عن طريق (البريد الإلكتروني المهني ، الإنترنت) أو عن طريق التقارير و البيانات العامة المستعملة في التنظيم.

المرحلة السادسة: تخزين نتائج البحث

و تعتبر هذه المهمة ذات مرحلة قصوى، حيث عملية تخزين نتائج البحث تمكننا من الرجوع إليها في حالة ظهور إشكال مشابه في المستقبل هذا من جهة. ومن جهة أخرى تعطي للمؤسسة الفرصة لتحليل المعلومات و تخزينها و نتحصل بالتالي على بنوك معلوماتية يمكن تسويقها و

الاتجاه كذلك نحو استراتيجيات تحليل المعلومات كالتى تستعمل في نظام المعلومات الضخم (Big data) لاتخاذ قرارات ذات قيمة مضافة.

4.7 بحوث العمليات: (Recherche opérationnelle)

يمكن تعريف بحوث العمليات على أنها مجموعة من الطرق والأساليب العقلانية الموجهة نحو إيجاد أفضل بديل للقرار من أجل تحقيق النتيجة المرجوة أو أفضل نتيجة ممكنة. (Larousse, 2010) و تعتبر بحوث العمليات (Laurière, 1976) أداة من بين الأدوات المساعدة للقرار ، حيث أنها تقترح نماذج مفاهيمية لتحليل الحالات المعقدة وإتقانها لتمكين صناع القرار من فهم وتقييم القضايا وتحكيم معظم الخيارات المتاحة. تستخدم هذه الأداة على نطاق واسع وتتبنى التفكير الرياضي (المنطق ، والاحتمالات ، وتحليل البيانات) ونمذجة العمليات و ترتبط بقوة بهندسة النظم ، وكذا إدارة نظام المعلومات.

و تستعمل بحوث العمليات مجموعة من الأدوات الرياضية ك:

- خوارزميات متعددة الحدود (Algorithmes polynomiaux) :

بعض مشاكل البحوث العمليات ليست كاملة : أي بمنظور نظرية التعقيد تحتاج إلى ضبط و استقرار في البدائل، في هذه الحالة ، نستخدم خوارزمية متعددة الحدود لحلها.

- البرمجة الديناميكية: تحتوي بعض المشكلات على ميزات جيدة تسمح بحلها باستخدام صيغة التكرار. يمكن أن تحل طرق البرمجة الديناميكية المشكلة على الأرجح بإستعمال التعقيد متعدد الحدود أو التعقيد الزائف متعدد الحدود (complexité pseudo-polynomiale).

- العمليات العشوائية: وتتعلق العمليات العشوائية بجميع المشكلات العشوائية ، لاسيما المشكلات التي تبحث عن نوع من الموثوقية.

- البرمجة بالقيود: هي نموذج برمجي ظهر في السبعينيات والثمانينيات، يهدف إلى حل مشاكل اندماجية كبيرة مثل تلك المتعلقة بالتخطيط و الجدولة.

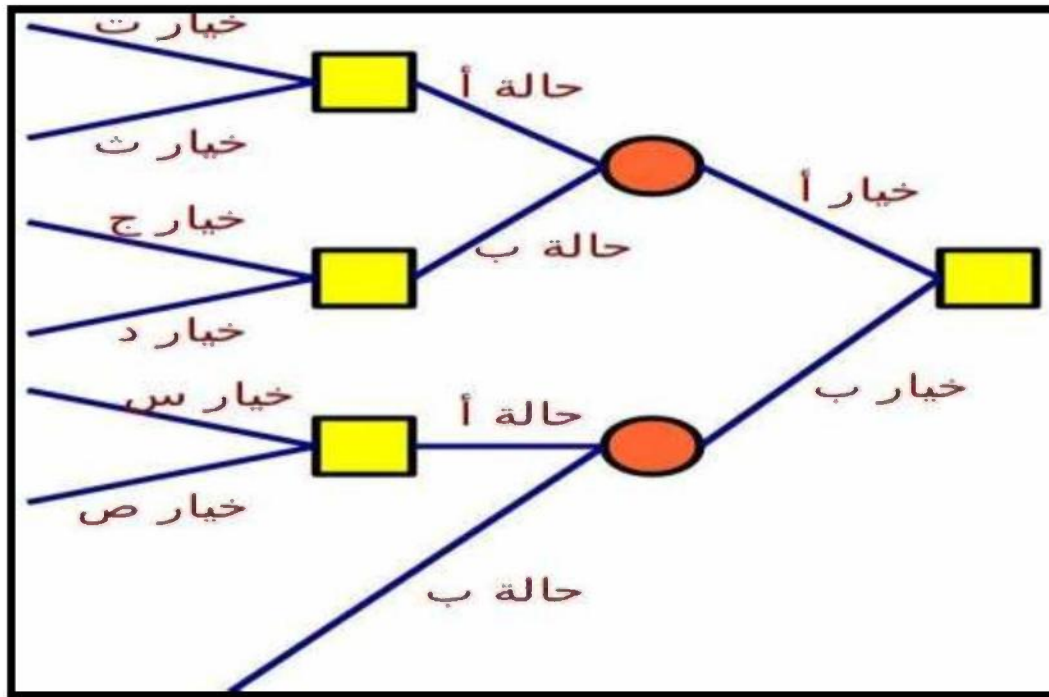
ونسعى من خلال هذا النوع من التحليل :

- إيجاد الحل (تلبية جميع القيود) .
- العثور على جميع حلول المشكلة.

- إيجاد حل أمثل للمعيار.
- إثبات عدم وجود حل (في حالة وجود مشكلة مفرطة في التحديد).

5.7 شجرة القرار:

هي أداة دعم القرار التي تمثل مجموعة من الاختيارات في الشكل البياني للشجرة. تقع مختلف القرارات الممكنة في نهايات الفروع ("أوراق" الشجرة) ، ويتم التوصل إليها وفقاً للقرارات المتخذة في كل مرحلة. شجرة القرارات هي أداة تستخدم في مختلف المجالات مثل الأمن ، استخراج البيانات ، الطب ، إلخ. تتميز بكونها سهلة القراءة وسريعة التنفيذ.



الشكل رقم (06) : مثال توضيحي لشجرة القرار. (samehar.wordpress.com/2011/04/30/decision-tree)

6.7 الذكاء الإصطناعي: يعد هذا النموذج من بين النماذج التي دعمت وساهمت في صناعة القرار الإداري، فهو يمثل حقل من حقول الإعلام الآلي والذي له علاقة وطيدة بعلم النفس المعرفي. فهو يبني فرضياته على أساس أنماط التفكير، والذاكرة وعمليات التعلم التي يقوم بها الإنسان ويتم ترتيب ذلك ودراسة كل هذه المحاور من طرف متخصص في الإعلام الآلي حتى يمكن البرامج من أخذ قرارات مماثلة للنشاط الخبير.

وعائلة الذكاء الاصطناعي في صورتها الراهنة تشير إلى مجموعة متنوعة من التطبيقات في حقول معرفية متنوعة. ولعل أهم تقدم جاء لمعالجة إشكالية القرار، نجد النظام المتعدد الوكلاء (système multi-agents) ولكل وكيل في النظام معلومات وقدرات غير مكتملة لغرض حل المسائل، وبالتالي كل وكيل لديه وجهة نظر محدودة ويتم التواصل بين الوكلاء بواسطة إستعمال لغة تواصل الوكلاء.

ويعتبر الوكيل (Agent) كيان يمتلك خصائص ذكية مثل الإستقلالية والتفكير والتنقل والتفكير والقدرة على التعلم والتفاوض.

مما يتيح له إنجاز عمله من دون الحاجة إلى التدخل المباشر أو توجيهه من قبل الإنسان أو الكيانات الأخرى.

وتجدر الإشارة هنا أن النماذج النظرية لحقول علم النفس تستخدم كثيرا حتى يتم تلقين الوكلاء الأبعاد المعرفية للخبير. (Kabachi, 2013 : 32)

7.7 البيانات الضخمة (Big Data):

وتسمى أيضا بالبيانات الهائلة (Données massives)، و تعد رهانا استراتيجيا مهم بالنسبة للتنظيمات الكبيرة و حتى الدول، و هي حقل يعالج طرق التحليل الآلي ، واستخراج المعلومات منه بشكل منهجي و التعامل مع مجموعات البيانات الكبيرة أو المعقدة التي لا يمكن معالجتها بواسطة برمجيات المعالجة التقليدية للبيانات. تشمل المعالجة للبيانات الهائلة حسب (Bernard, 2014) تحديات معرفية و تكنولوجية جديدة، حيث يطلب من هذا النسق من المعالجة استخراج معلومات كمية و ذات دلالة (Portée Sémantique) وذلك باستخدام مفاهيم رئيسية كمفاهيم: الحجم ، التنوع ، السرعة ، ومقدار الضجيج الموجود في البيانات، وقيمتها.

يستعمل في البيانات الضخمة الاستدلال الإحصائي في معالجة المعطيات قصد التنبؤ بالقرارات و ذلك مع إشراك مناهج الإعلام الآلي للقرار (Informatique décisionnelle) و الخبرات السابقة للعينات التي يتم تخزين بياناتها بواسطة أنظمة معلوماتية كالحوسبة السحابية (Cloud computing) والتي تعتبر جد متطورة من حيث سعة التخزين للبيانات وكذا القدرة بواسطة البرمجيات التدقيق و غربلة البدائل وتقديم البدائل المفيدة لإشكالات الدراسة.

تمهيد:

تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من بين الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة وذلك لكونها الوحدة الحيوية والتي من خلالها يمكن تسيير الوظائف الأخرى للمنظمة. وفي ظل التحديات التي تفرضها العولمة والمعطيات الاقتصادية الحالية للبلاد كان لا بد من ضبط وترشيد وظيفة الموارد البشرية وإعطائها "صبغة" نفعية "خدمة" السياسة العامة للمؤسسات.

إن التطور التنظيمي لمصلحة "تسيير الموارد البشرية" عرف عدة تسميات، فمن مصلحة المستخدمين إلى مصلحة الموارد البشرية، جعل من مدراء المصالح ضرورة توسيع نطاق تدخلهم ليشتمل حالياً مجالات متنوعة تهدف إلى توفير الكفاءات من جهة وتحسين الحياة المهنية للعمال من جهة أخرى.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المضامين التي يمكن من خلالها التعرف على "مصلحة الموارد البشرية" من خلال وظائفها، فأهميتها بالنسبة للمنظمة وكذلك التطرق إلى بعدها الاستراتيجي من خلال تموقعها في التنظيم، ثم التطرق إلى جانبها القانوني والتحديات التي تنتظرها.

1. مفهوم تسيير الموارد البشرية:

إن معنى مصطلح "الموارد" (Ressources) حسب (حاروش، 2011 : 9-10) يجد أصله اللغوي في كلمة "مصادر" (Sources) أو الوسائل أو الثروة، ومورد هي مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً، ويستخدم مصطلح الموارد عادة كإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات ومداخيل أي أنها كانت يغلب عليها الجانب الاقتصادي . ولكن تم توسيع المصطلح شأنه شأن العديد من المصطلحات ليشمل الموارد البشرية والتي بإمكانها تحقيق الثروة والإيرادات في حالة توفر مجموعة من الشروط منها الفنية والمعرفية والمهارات والاتجاهات وغيرها. ومن هنا نجد أن المورد في معناه الواسع قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً إذا تم استخدامه بطريقة فعالة، ويعرف (Max Sporn) المورد بأنه "أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة".

ويعرف (BARNY) الموارد على أنها "تشمل على مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية، الخصائص والمعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحاتها"

كما تعرف "على أنها مجمل الأصول والإمكانيات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمؤسسة والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليه وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (سليمان، 2011 : 17، 18).

وأما بخصوص مصطلح تسيير إدارة الموارد البشرية، فقد اختلفت وجهات النظر في: التعريف الأول: "مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية الفعالية الجماعية للأفراد العاملين بالمؤسسة" وتشير هذه الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف المنتظرة. فتسيير الموارد البشرية يرمي إلى تحديد الاستراتيجيات، الوسائل من الموارد البشرية، وكذا الإجراءات التنظيمية، واللوجيستية من أجل تطوير الكفاءات الضرورية" (5: Moreno,2008)

التعريف الثاني: "تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (الزغودي، 2012:3)

التعريف الثالث: "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية، وبما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل، وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة" (النداوي، 2009:235)

ومن خلال هذه التعاريف المختلفة يتضح لنا جليا أن تعريف تسيير الموارد البشرية يرتكز على محددات يمكن تلخيصها كالآتي:

- ضرورة وجود إستراتيجية للمؤسسة.
- ضرورة وجود سياسة عامة للمؤسسة
- وضع خطط لجعل العامل كفؤ.
- ضرورة تنسيق الموارد البشري ببقية الموارد الأخرى
- السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2. أهمية تسيير الموارد البشرية:

ويرى (فالح، 2004: 20) تقوم المنظمات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة ، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى (المنازعات) كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، بما يؤدي في النهاية إلى محاولة تحقيق حسن الإنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها، وكما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول.

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا ما بين "الوحدات الإنتاجية" للمؤسسة والوحدات "الإدارية" الأخرى، فهي تسعى لتنسيق الجهود وتوظيفها في المكان المناسب والزمان المناسب حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وتسعى "إدارة الموارد البشرية" إلى تحقيق السياسات العامة للمؤسسة عن طريق إستراتيجية تضعها لها "الإدارة العليا" حتى يتسنى لها تلبية حاجات المؤسسة عبر عدد من الآليات يمكن ذكر منها:

- الانتقاء والتوظيف.
- التكوين
- تقييم الأداء.
- وضع سياسة الأجور.
- حل النزاعات.
- الترقية.
- النقل الوظيفي.
- المساعدة على الاندماج في المؤسسة
- تسيير المسار المهني.

وتكمن أهمية تسيير الموارد البشرية أيضا في قدرتها على فهم التحولات المحيطة للمنظمة والسعي إلى التأقلم مع التحديات الجديدة وإعادة هيكلة استراتيجياتها وفقا للمعطيات الجديدة. ولعل التحدي الجديد الذي سوف يعطي للإدارة الموارد البشرية أهمية قصوى، فهو قدرتها على التوافق ما بين ثقافات مختلفة داخل نفس المنظمة في ظل المؤسسات المختلفة التي تشهدها البلاد حاليا. فالإدارة الراشدة هي تلك التي تحفز وتعنى بالأفراد رغم اختلاف قيمهم ، ميولاتهم، طريقة عملهم، لغاتهم من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الأهداف المنشودة، وجعل الاختلاف قوة ديناميكية محفزة للفرد والمنظمة، وخير دليل على ذلك ما قامت به شركة (Google) باستقطاب كفاءات متعددة الجنسيات واستحوذت على زعامة "محركات البحث" في العالم وأصبحت أول مؤسسة عالمية في ميدان الشبكات المعلوماتية وذلك بفضل سياسة تسيير الموارد البشرية متميزة.

3. التطور التاريخي لمفهوم "الموارد البشرية":

يعتبر التطور التاريخي التدريجي لإدارة الموارد البشرية نتاج أسباب ودوافع كثيرة نتجت عن الوظيفة وعن التفاعل بين المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل تلك الأسباب على النحو التالي:

أولاً: الأسباب الناتجة عن الوظيفة وتشمل: ولخصها (صالح، 2004: 18) كالآتي :

أ. ظهور الشركات والمؤسسات كبيرة الحجم استدعى إلى الحاجة لزيادة الأفراد كما ونوعاً تطلب الأمر إلى وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية.

ب. التطور الصناعي الحديث مع وجود وتعاضد نفوذ النقابات والاتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال فرض وجود إدارة للوفاء بمتطلبات هذه النقابات والاتحادات العمالية.

ج. بسبب زيادة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي ووضع اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحدد كيفية واستخدام العمال والمحافظة على حقوقهم مثل قوانين العمل والعمال وقوانين الخدمة المدنية كل ذلك استدعى إلى وجود إدارة مختصة في الموارد البشرية.

د. التطور التكنولوجي المتسارع أدى إلى فرض الحاجة لتدريب العاملين وتطويرهم بصورة مستمرة وهذا يدعو إلى وجود إدارة الموارد البشرية.

هـ. التوسع الكبير في التعليم ومواكبة وملاحقة التطورات المستجدة في مجالات علوم الأخرى مثل علم الاجتماع وعلم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعامل والسعي لإشباع رغباته وتحفيزه مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية.

ثانياً: الأسباب الناتجة عن المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية: ولخصها (النجار، 2008: 10-11) كما يلي :

أ. بسبب الزيادة في المنظمات الجديدة بصورة طردية على مستوى مختلف القطاعات الاقتصادية أدى إلى زيادة مناظرة في هياكل القوى العاملة والذي بدوره عجل بظهور إدارة مختصة تهتم بمشاكل العمال.

ب. الإيمان بأهمية وضرورة تنظيم العمل وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل الأمر الذي أكده (Taylor) له دور ملموس في إدارة الموارد البشرية.

ج. بما أن الفرد هو العنصر الأساسي للعملية الإنتاجية فقد تغيرت النظرة من كون الفرد سلعة تباع وتشترى ومجرد آلة تعمل لساعات إلى فكرة الاستثمار الحقيقي في إدارة البشر من خلال الاهتمام بالموارد البشرية من حيث تطوير مهارات وقدرات وتكوين العمال لأن البشر يعتبرون رأس المال الفكري.

د. أهمية وضع الأسس العلمية في سياسة الموارد البشرية وذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتكوين وتقييم الأداء والتطوير الوظيفي والتي تصب كلها في جوهر وظيفة إدارة الموارد البشرية.

هـ. نشوء التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي للمنظمات وميل العنصر البشري للانتماء والتجمعات العمالية .

و. أهمية الجوانب السلوكية والنفسية ودراسة الدوافع والاتجاهات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في رفع كفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء للأفراد الأمر الذي يستدعي الاهتمام ببرامج التكوين والحوافز والخدمات التي تقدم للعمال سعيا للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية.

(المغربي، 2007: 23)

وانطلاقا مما سبق فيمكن لنا أن نقسم المراحل التي مرت بها الموارد البشرية على النحو الآتي:

• المرحلة الأولى: مرحلة ظهور الثورة الصناعية

يعتبر الكثير من المتخصصين في الموارد البشرية بأن أول ظهور رسمي لممارسة إدارة الموارد البشرية كان نتيجة ظهور الثورة الصناعية الذي ترتب عنه احتياج المصانع إلى العمال ذوي المهارات لتشغيل الآلات (صالح، 2004: 18).

وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وجعلها محل العمال
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل "المصنع"

○ إنشاء المصانع الكبرى والتي استوعبت الآلات الجديدة.

● **المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:**

يعتبر انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (F. Taylor) من التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية، ووضع (F. Taylor) الأسس الأربعة التي مهدت إلى بلورة إدارة الموارد البشرية وهي:

○ التطوير الحقيقي في الإدارة.

○ الاختيار العلمي للعمال.

○ الاهتمام بتعليم الموارد البشرية.

○ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين.

ويقصد (Taylor) بالتطوير الحقيقي للإدارة هو استبدال الطريقة العشوائية في التسيير التي تعتمد على التخمين والتجربة (خطأ أو صواب) إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية القائمة على الملاحظة المنهجية (عبد الباقي، 2002 : 22)

واهتمت هذه المرحلة بتحديد المواصفات اللازم توفيرها لدى العمال، وتحديد القدرات والمهارات في أداء الوظائف بالإضافة إلى اهتمامها بالدراسات والبحوث التي بدورها تنعكس على زيادة الإنتاجية وأداء الوظيفة بأفضل الطرق المناسبة. كما أن تدريب العمال وتطويرهم أمر ضروري وجوهري للوصول إلى المستوى المطلوب في العمل المراد تحقيقه. (عبد الباقي، 2002 : 22)

● **المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية:**

هناك الكثير ممن يعتقد أن ظهور النقابات والاتحادات العمالية كانت نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية حيث كان يعتقد بأنها حاولت استغلال العامل لمصلحة "صاحب العمل" ومن خلال ظهور النمو المتزايد للمنظمات العمالية وخاصة في قطاعات المواد الثقيلة، والمواصلات، وما قامت به تلك النقابات العمالية من محاولة في زيادة الأجور وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف ووسائل مريحة للعمل وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب

أخرى من القوة قاعدة عامة للعمال في تعبيرهم عن رفض أي سياسات لم تكن مناسبة لهم. (عبد الباقي، 2002: 24).

• المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

قبل الحرب العالمية الأولى كانت الموارد البشرية تدار عن طريق قسم الأفراد (المستخدمين) ويتمثل في متابعة سجلات العمال المتضمن للمعلومات الأساسية والمتعلقة بالوظيفة من خلال التعيين في العمل، المعلومات الصحية عن العمال، مراجعة وتقييم الأداء العمال. كما اهتم "قسم الأفراد" في هذه الفترة بإدارة نظم الأجور والتعيين ومتابعة العمال ذوي الأداء المنخفض. وقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق وأساليب جديدة لاختيار الموظفين قبل توظيفهم مثلا وذلك تفاديا لفشل الموظفين بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية والتدريب وعلم النفس الصناعي ظهر البعض من متخصصي إدارة المورد البشرية في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب، وقد اعتبروا من الطلائع الأولى في تكوين إدارة الموارد البشرية (حسن، 2009 : 18).

وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والصحية للعمال وأنشأت الكثير من مراكز الخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية، واعتبرت هذه المراكز بداية ظهور أقسام في إدارة الموارد البشرية حيث كان معظم العمال في هذا القسم من المهتمين بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وقد حدثت تطورات خلال هذه المرحلة، أنشئت فيها أقسام للموارد البشرية مستقلة، وكان أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915، وفي عام 1919 قامت 12 كلية في الولايات المتحدة بتقديم برامج تكوينية في إدارة الموارد البشرية، كما أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية في عام 1920 (حسن، 2009 : 18).

• المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي، ظهرت تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية وذلك من خلال تجارب (Howthorne) التي أجريت في الـ Western Electric) عام 1927 بواسطة (Elton Mayo) والتي اهتمت بالدراسات السلوكية والنفسية للعمال. وخلال هذه المرحلة بدأت الشركات بدراسة العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار ورضائهم الوظيفي كما اهتمت بدراسة معدلات الغياب ومعدلات دوران العمال، ومجهود النقابات

والأنشطة التي تمارس وقد أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعمال للمشاركة في عملية صنع القرارات وتحملهم المسؤولية على نتائج أعمالهم وذلك من خلال تأثير دراسات فلسفة الإدارة في ذلك الوقت (المغربي، 2007 : 24).

• المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر:

خلال هذه المرحلة تطورت إدارة المورد البشرية واتسع نطاق أعمالها وأصبحت مسؤولة عن التكوين وتنمية المهارات والتحفيز والأجور وترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، إضافة إلى الأعمال الروتينية اليومية الدائمة والمؤقتة. وقدمت الاهتمام بتنمية الاختبارات النفسية والسلوكية للتعرف على المزايا والقدرات والمهارات لدى الأفراد مما أدى إلى زيادة استخدام الكثير من الاختبارات عند اختيار العمال الجدد ووضعهم في المكان المناسب وفقا لقدراتهم ومهاراتهم العقلية والجسدية، كما أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة ما تصدره الدولة من قوانين للعمال تخص سياسات العمل مع ضرورة الالتزام بكل التشريعات والقوانين اللازمة (المغربي، 2007 : 25).

إن التطور التكنولوجي وتشعب أنساق أنظمة التسيير جعل من إدارة المواد البشرية تساير مستحدثات الأمور، لتقترح في الوقت الراهن مجموعة من الأنظمة المعلوماتية القادرة على مساعدة المدير في اتخاذ قراراته التسييرية بواسطة (S.I.R.H) وهي عبارة عن مجموعة من البرمجيات الذكية التي تقوم بتسيير:

- التوظيف ورقمنة نتائج الاختبارات النفسية.
- تحديد أهداف التكوين.
- معالجة المعطيات الإحصائية الناجمة من المصالح المختلفة.
- تحديد إستراتيجية المؤسسة عن طريق معالجة الأرقام النابعة من عملية التدقيق (Audit).
- المساعدة في وضع مخططات وتحليل النتائج (G.P.E.C)
- التسيير القبلي للوظائف والكفاءات (Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences)

وما تزال إدارة الموارد البشرية تتطور وتتأقلم مع الأوضاع الراهنة ولعل الميزة التي يمكن إعطاؤه إياها، أنها استطاعت في الآونة الأخيرة فرض نفسها، كوحدة إستراتيجية داخل أي تنظيم كان.

4. وظائف مسير الموارد البشرية:

إن اختلاف نشاطات المنظمات و احتياجاتها الإستراتيجية تجعلها تصمم إدارتها للموارد البشرية حتى يتسنى لها إدراك أهدافها.

لعل نجد في المنظمات على اختلاف أحجامها و نشاطاتها مسيرين يؤدون وظائفهم لجعل المورد البشري تحت تصرف الإدارة العليا يمكن لخص تلك النشاطات (بوكفوس، 2007 : 61) إلى ما يلي:

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
 - التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
 - تنمية و تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
 - استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم و تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
 - اختيار و تعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
 - تقديم الفرد للعمل و تكوينه.
 - تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي.
 - تصميم أنظمة تقييم الأداء.
 - مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
 - تصميم و تطبيق أنظمة الأجور و التعويضات لكل العمال.
 - تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التظلمات.
 - تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و امن الأفراد و تقديم المساعدة للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل.
 - تصميم و تنفيذ أنظمة اتصال الأفراد
- و يظهر الشكل التالي اهم النشاطات التي يمكن ان نجدها في مصالح الموارد البشرية.

تطوير المنظمة:

ضمان صحة العلاقات
داخل و بين الوحدات

تصميم العمل و المنظمة:

تعريف كيفية تنظيم و تكامل
المهام و السلطة و الأنظمة عبر
الوحدات التنظيمية و الأعمال
الفردية.

تخطيط الموارد البشرية:

تحديد الإحتياجات الرئيسية
للمنظمة من الموارد البشرية
و الإستراتيجيات و الفلسفات.

الإختيار و التشكيل:

مقابلة الأفراد و إحتياجاتهم
المهنية و استعدادهم و قدراتهم على
العمل و المسارات المهنية

التنمية و التدريب:

تحديد و تقييم - و من خلال
التكوين المخطط - المساعدة
على تنمية الكفاءات الرئيسية

مجالات الموارد الكبيرة

تحسين و زيادة

- جودة الحياة العملية

- الإنتاجية

- رضا الموارد البشرية

- تنمية الموارد البشرية

- الإستعداد للتغيير

علاقات العمل و النقابة:

ضمان علاقة صحية بين
النقابة و المنظمة

مساعدة الأفراد:

حل المشاكل الشخصية
للأفراد

أبحاث الأفراد و أنظمة المعلومات:

ضمان قاعدة للمعلومات عن الأفراد

الشكل رقم (07) : المحاور الكبرى لوظيفة تسيير الموارد البشرية عن (بوكفوس، 2007 :

(61

- و نظراً لإختلاف التوجهات و الآليات التنظيمية فبالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام المسير عبر محاور إستراتيجية كبرى و هي كالآتي: التوظيف والتطوير: و يشمل هذا الجانب النشاطات التالية:

○ الإختيار، التعيين، الترقية، النقل، التدريب، دراسة خبرات العمل، دراسة خطط الأداء التقييم و تقديم الإستشارات.

● التخطيط للقوى العاملة: و يتضمن النشاطات التالية:

○ دراسة التنبؤات الإقتصادية، دراسة تنبؤات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة تنبؤات القوى العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف.

● الأداء التنظيمي: و يقصد به دراسة البيئة و العوامل المؤثرة فيها و تشمل:

○ المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات.

● التقييم و التحليل: و تشمل النشاطات التالية:

○ دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، صناعة واتخاذ القرارات، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج و الأسباب، دراسة نشاط القوة، دراسة نقاط الضعف. (العبود، 1993 : 21).

و الجدير بالذكر أن المسير للموارد البشرية على اختلاف تواجده في سلم الوظائف، له جانب من الممارسة غير الرسمية، ليس لأنه يخرج عن المجال الرسمي بمحض إرادته و لكن نظراً لطبيعة الوظيفة و التي لها صلة بالفرد و التي تحته على مراعاة الجوانب الذاتية للعمل البشري، و خير دليل على ذلك تلك الممارسات اليومية، نذكر من بينها : التحفيز بطرقه الرسمية و المعنوية، الإتصال غير الرسمي، النصيحة المهنية التي تدخل في إطار تنظيم المسار المهني و غيرها من النشاطات غير الرسمية.

5. تنمية الموارد البشرية:

إن أحد الرهانات الأساسية لكل إدارة للموارد البشرية هو تنمية و تطوير قدرة المنظمة التنافسية حتى يتسنى لها البقاء أو الازدهار في ظل اقتصاد السوق الجديد، و لذا فكان لا بد لها

أن تعتني و تنمي مواهبها البشرية. و تشير أدبيات التسيير و علم النفس العمل أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق و يصبح واسع الانتشار إلا مع المفكر (Leonard Nadler).

قام (Gerlan & Nadler,1986) بالمساواة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية و أية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل فكرته بعدما أعلن أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، و التي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الأداء

و أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في المنظمة، إذ تتمثل في رفع القدرات، المهارات، وأداء العامل ليخدم إستراتيجية المنظمة، وينبغي هنا التفرقة ما بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية، فهذه الأخيرة تعبر عن تلك الأنشطة التي ترفع من قدرات ومهارات المورد البشري لغايات ثقافية، حضارية، أو إنسانية، أي قدرته على مواجهة صعوبات حياته، وتطويره كفرد اجتماعي، فهي تنظر إلى المورد البشري كإنسان وبذلك فهي تركز الجهود لتنمية ذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسين حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها: المستوى التعليمي، المستوى المعيشي، نسبة البطالة، ... إلخ. أما تنمية الموارد البشرية تقوم على أساس رفع قدرات ومهارات المورد البشري في العملية الإنتاجية، بغرض زيادة مساهمته فيها، فهي تنظر إلى المورد البشري كمورد للعملية الإنتاجية، لذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها. (سراج، 2012: 24).

ويمكن القول أن تنمية الموارد البشرية على أنه مجهود نسقي مستديم تقوم به إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من إعطاء قفزة نوعية من حيث التحكم في العملية الإنتاجية والخدماتية للعمال داخل المنظمة.

ويعرفها (Douglas & James) على أنها: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي". (Douglas & James, 1986: 302)

وتعرف كذلك على أنها "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة" (أحمد، 2009: 78)

ومنه فإن مفهوم "تنمية الموارد البشرية" تستعمله إدارات الموارد البشرية والإدارات العليا للمنظمات لوصف جهود وآليات شاملة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بمقتضيات المنظمة"

5.1 المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية:

يتضمن مجهود تنمية الموارد البشرية نظرة استشرافية تحدد من خلالها أهداف المنظمة وكذا وسيلة استثمار المورد البشري في خدمة تلك الأهداف، ومنه كان لا بد من مراعاة المتطلبات التالية:

أ. تنظيم وظيفة الموارد البشرية بشكل يمكن تحقيق الملاءمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ب. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

- مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

- مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المسير هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لمحافظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ج. إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د. ربط تنمية الموارد البشرية والمنظمة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري، ومستوى العمليات وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة الاحتياجات.

هـ. رؤية مستقبلية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفر قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة.

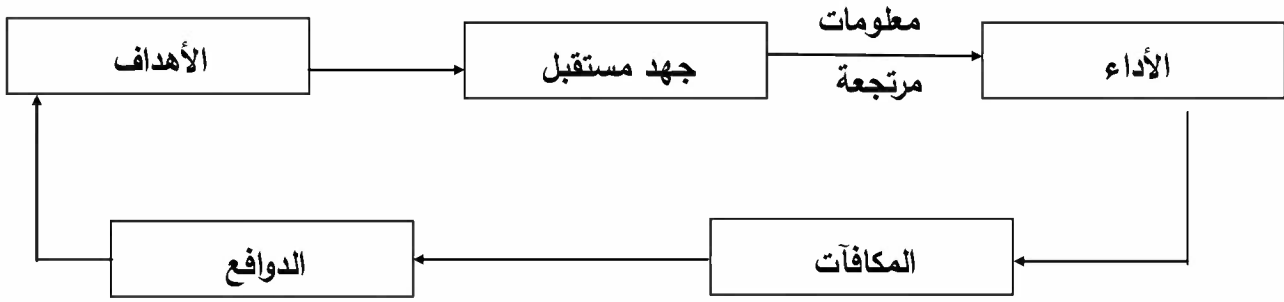
و. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

ز. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف هي:

- الإستراتيجية المعرفية: تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج الكتب، الأفلام، برامج التدريب ... إلخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات.

- الإستراتيجية السلوكية: هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

- الإستراتيجية البيئية: بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى "دورة النجاح النفسي" والموضحة في الشكل الآتي :



الشكل رقم (08): دورة النجاح النفسي عن (محمد سمير أحمد، 2009، :83)

6. إستراتيجية تسيير الموارد البشرية:

تعريف الإدارة الإستراتيجية:

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعد أمراً صعب المنال، كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة. فالإدارة الإستراتيجية كما يراها (GLUECK): هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويعرفها (David): بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ. ويعرفها (Thompson & Strickland): بأنها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها. وحسب معهد (STANFORD): هي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها (: www. https://mawdoo3.com, consulté le 07/06/2016)

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن الإدارة التنفيذية في عدة جوانب كما يبينه الشكل الآتي:

الجدول رقم (2): أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التنفيذية

أسس المقارنة	الإدارة التنفيذية	الإدارة الإستراتيجية
مجال الاهتمام	تنفيذ السياسات المرسومة والمعتمدة من طرف القيادة	متابعة كل التطورات وتحديث أسلوب العمل بوتيرة سريعة
التركيز	النتائج الحالية	النتائج المستقبلية
القيود	توظيف الموارد الحالية	توظيف الموارد الحالية والمستقبلية
أسلوب حل المشكلات	الاعتماد على الخبرة السابقة	البحث عن حلول فيها ابتكار وإبداع وتوقعات وتنبؤات مستقبلية
منهجية اتخاذ القرار	تجنب المخاطرة والمغامرة	المغامرة والمخاطرة ومواجهة التحديات

المصدر : (حاروش، 2016 : 55)

النماذج الأساسية لإستراتيجية الموارد البشرية:

لقد تعددت الكيفيات المنهجية التي تساعد على تطور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تناسب خصوصيات كل منظمة، وقد جمعها (حاروش، 2016 : 57-58) كالاتي:

❖ نموذج (Fombrum): يعتبر النسق التسييري للموارد البشرية داخل هذا النموذج على أنه جزء من إستراتيجية، ويتمحور حول أربعة أبعاد:

- انتقاء وتخطيط تدفق اليد العاملة.
- الأجرة
- تطوير الموارد البشرية (التكوين من أجل تحسين الأداء، أو اكتساب مهارات جديدة)
- تقييم أداء العمل.

❖ نموذج (Beer): يقدم هذا النموذج على أن إستراتيجية الموارد البشرية تتمحور حول الأبعاد الآتية:

- تنظيم العمل.
- تأثير العمال.
- تدفق الموارد البشرية.
- الأجرة.

❖ نموذج (Harvard): تم وضعه سنة 1984، وتم تطبيقه بسرعة في المملكة المتحدة، يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار تأثيرات واهتمامات ومصالح المساهمين في الشركة على سلوك الموظفين وأدائهم وإعطاء الأهمية كذلك للبيئة، والتي تساعد على تكوين إستراتيجية الموارد البشرية. (حاروش، 2016: 57)

❖ نموذج (Warwick): اعترف هذا النموذج بالمحيط الخارجي لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أنه يزود بعلاقات ذات اتجاهين بين كل من إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية.

❖ نموذج (Guets): يشبه نموذج (Harvard) مع بعض الاختلافات منها:

- الاندماج الإستراتيجي أي مشاركة دائرة الموارد البشرية بشكل تام في التخطيط الإستراتيجي.

- الالتزام والتأكد أن جميع الموظفين يلتزمون بأعمالهم ونشاطاتهم الوظيفية والتأكد من مطابقتهم وتحقيقهم لمعايير الأداء والسلوك التنظيمي المحدد سابقا.

- المرونة أي وجود هيكل تنظيمي مرن وقابل للتعديل والتكيف كلما تطلب الأمر ذلك وتشمل هذه المرونة كافة الأقسام والمصالح والوظائف.

- الجودة، أي التأكد من جودة المنتج والخدمات. (حاروش، 2016: 58)

7. النظام المعلوماتي وأثره في تسيير الموارد البشرية:

تزودت إدارة الموارد البشرية منذ انتشار وتنوع الحلول المعلوماتية من تطبيقات ساعدت المسير في ترشيد القرار الإداري، مؤثرا بذلك على القدرة التنافسية للمؤسسة، نذكر هنا أهم مزايا النظام المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية.

- تقليص الأجال والوقت: ويعود هذا إلى السعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق برامج معلوماتية حيث يستطيع الحاسوب معالجة معلومات معقدة في آجال جد قصيرة، حيث أمكن اليوم الاطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص الانتقاء والتوظيف عبر التقارير الآلية والمراسلات في وقت وجيز جدا، فعلى سبيل المثال طورت مؤسسات في تسيير الموارد البشرية تطبيقات يمكن لها إعطاء تقارير معلوماتية عبر الاختبارات النفسية في أجل لا يتعدى الدقائق.

- التحكم في التكاليف: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال التطبيقات المعلوماتية في الأعمال الإدارية اليومية المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها، فأصبحت تقترح القيام نشاطات كجرد عدد الغائبين عن العمل بطريقة فورية عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد (تكاليف نشر المعلومة). (العنبي، 2010: 58)

- جودة القرارات: لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، فالمعلومات النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب وهذا مؤشر على جودة النظام وفعالته داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية.

- العمل الجماعي: وهو مصطلح جديد يظهر حديثا خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، وهو يشير إلى أن تواجد مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة أو اشتراكهم في إتمام مشروع ما لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة أو اشتراكهم في إتمام مشروع ما لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة، لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل، وبذلك فإن توفرت هذه العناصر في مجموعة من الأفراد تفصل بينهم مسافات طويلة فهم يشكلون جماعة إذن، بحيث يكون عمل كل فرد منهم داعما و مكملا لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وهذا هو الهدف الرئيسي في العمل الجماعي.

- تثمين رأس المال البشري: لقد وفرت نظم المعلومات إمكانات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين. كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمل والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأنجح الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجين أكثر وبشغف كبير، كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل، تعديل البيانات الشخصية ... إلخ، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، وشعورهم بالمسؤولية كذلك، كما تساعد على تقليل التكاليف.

- تدفق العمل: لا يعرف تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم المعلومات المحسوبة، لكن يمكن القول أنها برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح، فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة.

إنّ فإن بتدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها تنمية الإدارة، حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على الحوامل الالكترونية، ووظيفة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم ببساطة لأنها تتعامل مع مورد لا تخلو منه أي إدارة أو تنظيم، ويحقق تدفق العمل المزايا الآتية:

- تمكنا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة.
- عدم ضياع المعلومات والوثائق.
- إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد، من طرف العديد من الأشخاص، وهذا يقلص من تكاليف الطبع والتوزيع.
- سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد.
- متابعة سريان العمل، ومعرفة نقاط الخلل في العمل، وهذا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية ... وغيرها. (العتيبي، 2010، 60)

8. الخلفية القانونية لتسيير الموارد البشرية:

تعتبر الاتفاقية الجماعية في أي دولة المصدر المباشر لعلاقة العمل الفردية، فهي تحدد الشروط والكيفيات التي تتم بمقتضاها إبرام علاقة العمل، والمراحل التي تمر بها لترتيب كافة آثارها المهنية والمادية والاجتماعية، سوف نتطرق هنا إلى أهم المحطات التي يمر بها العامل خلال مساره المهني داخل المؤسسة. وذلك انطلاقاً من ما يشير إليه (أحمية ، 2012 : 298-300).

أولاً: التوظيف

شروط وإجراءات التوظيف: لم يتضمن القانون قواعد وشروط عامة معينة للتوظيف، بل أحال هذا الجانب إلى أطراف علاقة العمل للاتفاق على الصيغة والطريقة المناسبة لكل حالة من الحالات، حيث تنص المادة 09 من قانون علاقة العمل على أنه "يتم إبرام عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف".

وفي هذا الشأن تتضمن أحكام الاتفاقية الجماعية للمؤسسات الكيفيات والشروط المعمول بها في مجال التوظيف، كوضع الشروط السابقة على عملية التوظيف، من ذلك ربط كل توظيف جديد بوجود منصب عمل شاغر، أو منصب عمل تم فتحه حديثاً، مما يعني منع أي توظيف لأي شخص دون أن يكون هناك شعور فعلي أو إنشاء حقيقي لمنصب العمل الذي عين فيه، أو أن تربط كل عملية توظيف ضمن مخطط أو برنامج سنوي أو متعدد السنوات مصادق عليه مسبقاً من طرف الهيئات المؤهلة في هذا المجال، كما قد تضع بعض الأولويات لاعتبارات مهنية أو اجتماعية كمنح الأولوية في التوظيف في مناصب العمل الجديدة لعمال المؤسسة الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة في هذه المناصب، في إطار الترقية الداخلية، أو منح الأولوية في التوظيف في بعض الحالات لأبناء العمال لاسيما بالنسبة للمتقاعدين، أو الذين فقدوا القدرة على العمل بسبب حادث عمل أو مرض مهني. (أحمية ، 2012 : 298).

إلى جانب وضع الشروط العامة والخاصة للاتحاق بمنصب العمل، مثل المراجع المهنية، وطريقة الاختيار، وما إلى ذلك من الشروط الأخرى مع مراعاة أحكام المادة 17 من قانون علاقات العمل. فيما يتعلق بعدم التمييز بين المترشحين عند التوظيف مهما كانت اعتبارات

التمييز غير تلك المتعلقة بالمؤهلات العلمية أو المهنية، أو البدنية، بالنسبة لبعض الوظائف، كقوة العمال القصر، أو الأشخاص المعوقين.

فترة التجربة: تعتبر فترة التجربة مرحلة تمهيدية للتعاقد، فهي مرحلة اختبار بالنسبة للعامل وصاحب العمل على السواء. حيث يمكن للأولى من الاطلاع على ظروف العمل ومدى استجابتها لرغبته وطموحاته، بينما تعتبر بالنسبة للثاني فرصة للتأكد من إمكانيات ومهارات العامل، ومدى تكيفه مع منصب العمل المرشح له، والتحقق من المؤهلات والوثائق التي قدمها المترشح، ولذا فهي تختلف من منصب لآخر وتتفاوت من حيث مدتها حسب درجة ومستوى منصب العمل ضمن التدرج الهرمي لمناصب العمل ضمن سلم تصنيف مناصب العمل وهو ما دفع بالمشرع إلى إحالة تحديد مدتها إلى الاتفاقيات الجماعية، حيث تنص المادة 18 من قانون علاقات العمل على أنه "يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى ستة (06) أشهر، كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي.

تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي. وتطبيقا لهذه الإحالة فقد اعتمدت الاتفاقيات الجماعية العديدة فترات مختلفة تتناسب وطبيعة العمل، ومستويات التأهيل، حيث تتراوح مدتها بصفة عامة ما بين شهر واحد وثلاثة (03) أشهر بالنسبة لعمال التنفيذ، وما بين ثلاثة أشهر وستة أشهر بالنسبة لعمال التحكم، وما بين ستة أشهر واثني عشر شهرا بالنسبة للعمال ذوي التأهيل العالي أو الإطارات. (أحمية ، 2012 : 299)

التثبيت والتعيين: يعتبر تثبيت العامل بعد التقدير الإيجابي لنهاية فترة التجربة من قبل السلطة السلمية المخولة قانون مهمة التقييم حسب السلم المهني في المؤسسة المستخدمة إجراء ينقل العامل من هذه الوضعية المؤقتة إلى وضعية التوظيف النهائي، وتحول عقد العمل من عقد معلق إلى شرط النتائج الإيجابية، إلى عقد عمل نهائي، يمكن العامل من التمتع بمختلف الحقوق المرتبطة بالوضعية النهائية، مثل حق في الترقية و في تقلد مناصب المسؤولية، و الحق في الاستفادة من مختلف وضعيات توقيف علاقة العمل كالإنتداب، و الإستيداع... الخ. و تحسين علاقة العمل بآليات و إجراءات قانونية فيما يتعلق بأسباب و حالات التسريح سواء لأسباب تأديبية أو اقتصادية، أو ما إلى تلك من الأسباب و الحالات الأخرى التي خصها المشرع بأحكام وتنظيمات خاصة لا يمكن تجاوزها، مما يحصن علاقة العمل لا سيما غير المحددة المدة، ويحمي

العامل من أي تعسف قد يمارسه ممثل المؤسسة المستخدمة فيما يتعلق بممارسة بعض صلاحياته التأديبية أو تلك الخاصة بإنهاء علاقة العمل لأي سبب من الأسباب العادية أو العارضة. (أحمية ، 2012 : 299)

ثانياً: تنظيم الحركة المهنية: ترافق المنظومة القانونية الجزائرية الحركة المهنية للعامل، بدأ بعملية التعيين، على الترقية مروراً بالتكوين حتى التقاعد سوف نتطرق هنا إلى أهم محطات المسار المهني وفق المعطيات القانونية التي تسيره.

1. **التعيين:** بمعنى Affectation: و يعني تعيين أو تثبيت العامل في منصب العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته العلمية و البدنية وفق جدول تصنيف المناصب المعمول به في المؤسسة المستخدمة الذي يحدد فيه لكل منصب عمل مجموعة المهام المحددة التي يجب على العامل أن يقوم بها بانتظام في إطار تنظيم تقسيم العمل المعمول به في الوحدة أو المؤسسة، حيث يتم تحديد مهام و مسؤوليات كل منصب عمل بالقدر الكبير من الدقة والتحديد، بما يميزه و يفصله عن بقية المناصب الأخرى القريبة منه أو المشابهة له. كما يوضع كل منصب عمل في شكل سلم يبدأ العامل تسلقه عن طريق الترقية الداخلية في السلم بداية من الدرجة القاعدية التي يمكن وصفها بدرجة الإلتحاق أو درجة الصفر، وصولاً إلى الدرجة النهائية عند نهاية المسار المهني.

2. **التعيين** بمعنى Nomination: و هو تعبير ستعمل عادة عندما يتعلق الأمر بتعيين عامل من فئة الإطارات المتوسطة أو العليا، أي التعيين في المناصب النوعية، و هو إجراء يتم في الغالب بمقتضى قرارات أو مقررات « Décisions » من قبل المسؤول المؤهل بالتعيين في هذه المناصب.

و يعتبر هذا الإجراء في هذه الحالة سواء تعلق الأمر بترقية عامل من عمال المؤسسة إلى منصب نوعي، أي تكليفه بشغل منصب مسؤولية داخل المؤسسة أو في وحدة من الوحدات التابعة لها، أو تعلق الأمر بتوظيف عامل إطار من خارج المؤسسة، وفق الإجراءات المنصوص عليها في النظام الخاص بعلاقات عمل الإطارات المسيرة و إذا كان التعيين في الحالة السابقة، عادة ما يتميز بالديمومة، فإن هناك حالات قد يتميز فيها

التعيين في منصب المسؤولية بالطابع المؤقت، و هو ما يعرف بالنيابة أو الوكالة (Intérim) حيث يعين عامل من العمال المثبتين في مناصبهم في منصب مسؤولية بالنيابة، أو بصفة مؤقتة، بسبب عدم إمكانية ترك المنصب شاغراً و لو لفترة مؤقتة لضرورة المصلحة أو الخدمة، بسبب غياب العامل صاحب المنصب غير منصبه لفترة مؤقتة لأي سبب من الأسباب القانونية التي يسمح بها القانون كحالة الإنتداب لمهمة نيابة إنتخابية أو بسبب استدعاء صاحب المنصب للخدمة الوطنية، أو لتجديد التكوين العسكري في إطار القوات الإحتياطية، أو وجوده في فترة تكوين أو تربص، أو عطة مرضية طويلة. (أحمية ، 2012 : 299)

3. النقل: و نقصد بالنقل في مفهوم الإتفاقيات الجماعية حالة نقل العمل من مكان عمل على مكان عمل آخر، سواء صاحب هذا النقل تغيير في منصب العمل، مثل حالة النقل في إطار الترقية، أو المحافظة على المنصب الأصلي، أو مع التخصيص في المستوى وسواء ثم ذلك النقل داخل أما بالنسبة للترقية في المنصب و تدخل في تلك التدابير و الأحكام المنظمة للمسار المهني التي عادة ما تتضمنها الإتفاقيات الجماعية الخاصة بالمؤسسات تلك المتعلقة بشروط و كفاءات الإنتقال و الترفيه في المنصب، التي تعني انتقال العامل من منصب معين إلى منصب أو رتبة أعلى، بما فيها تلك المتعلقة بالمناصب النوعية، نتيجة توفر الشروط أو المؤهلات أو الأقدمية المؤهلة لشغل المنصب الأعلى سواء كان هذا الأخير جديداً أو قديماً و أصبح شاغراً، أو بناءً على معايير تخضع للسلطة التقديرية للمؤسسة المستخدمة بالنسبة للترقية إلى المناصب النوعية أو مناصب المسؤولية و هو ما ذهب إليه الإجتهد القانوني في الجزائر، حيث قضت المحكمة العليا في قرارها الصادر في الملف رقم 348114 بتاريخ 6 ديسمبر 2006 بأنه إذا كانت الترقية للعامل عندما تتوفر لديه شروط الأقدمية، و ما يستوجبه المنصب من مؤهلات علمية، إلا أن التعيين في المناصب النوعية لا يخضع فقط للمعايير المحددة في الإتفاقيات الجماعية بل يخضع إلى السلطة التقديرية لمن له سلطة إصدار التعيين.

المؤسسة الواحدة، أو بين الوحدات التابعة للمؤسسة.

و إذا كان النقل كثيراً ما يكون يطلب من العمال عندما تفتح مناصب عمل في أماكن أو وحدات غير تلك التي يعمل بها هؤلاء العمال، يمكن أن تمكنهم من بعض المزايا المادية أو المهنية، إلا أنه كثيراً ما يتم النقل بصفة تلقائية أو إجبارية بسبب ضرورة المصلحة أو الخدمة و هي الحالة التي كثيراً ما تضمن فيها الإتفاقيات الجماعية الخاصة بالمؤسسات حق المحافظة على الحقوق المكتسبة في المنصب الأصلي، و كذلك الاستفادة من التعويضات المادية التي قد تفرضها تبعات التنقل من مكان إلى آخر، كنفقات التنقل، أو الإقامة أو السكن، أو ما غلى ذلك من التبعات الأخرى. (أحمية، 2012 : 300)

4. الترقية/ تعتبر الترقية إحدى الآليات المتبعة في قانون علاقات العمل و التي يتجسد من خلالها الانتقال من منصب إلى منصب أعلى و تهدف الترقية إلى تطوير المسار المهني للعامل و جعله في حركة، و هناك نوعين من الترقية "الترقية داخل السلم" (Avancement) و الترقية في المنصب (La Promotion) أما الترقية داخل السلم نعني بها تسلق العامل بصفة منتظمة و دورية لدرجات هذا السلم بداية من الدرجة القاعدية التي يمكن وصفها لدرجة الإلتحاق، وصولاً إلى الدرجة النهائية عند نهاية المسار المهني، بهدف تفادي الجمود المهني، و حث العامل على بذل المزيد من الجهد و التفاني في العمل. (أحمية ، 2012 : 300)

ثالثاً: التكوين: اهتم المشرع الجزائري بمسألة التكوين في المؤسسة، حيث تشير المادة 57 من قانون العمل "يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً تتعلق بالتكوين و تحسين المستوى لصالح العمال حسب برامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول، أن ينظم أعمالاً تتعلق بالتمهين، لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية لممارسة مهنة ما.

نجد هنا أن المنظومة القانونية تشير بطريقة واضحة إلى برمجة دورات تكوينية لصالح فئة العمال و منه جاءت المادة 58 من نفس القانون حيث تقول: "يتعين على كل عامل متابعة

الدروس و الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة و المهنية و التكنولوجية و تعميقها و تطويرها".
و من جهة التسهيلات التي يسمح بها القانون، فقد جاءت المادة 60 و التي تصرح "يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني الاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

سنسلط الضوء من خلال هذا الفصل على الاجراءات المنهجية التي تم اتخاذها في الخطة
الاجرائية للبحث.

1. الدراسة الاستطلاعية

1.1 مكان اجراء الدراسة

لقد شملت هذه الدراسة على مؤسسات عامة و خاصة عبر القطر الجزائري. و من اجل التواصل مع
مسيرري الموارد البشرية الموزعين عبر الولايات الاتية : وهران، مستغانم، غليزان، عين تموشنت ،
سيدي بلعباس، بجاية، تلمسان، العاصمة، البويرة، سطيف، قسنطينة، عنابة، ادرار، تم التفاعل معهم
انطلاقا من :

* الانخراط في صفحات المواقع الاجتماعي :

Facebook صفحة 1 : « Le capital humain Ressources humaines – Algérie – »

صفحة 2 : Chercheurs En Management Des Ressources Humaines

صفحة 3: GRH – Gestion des ressources humaines

* مواقع التواصل الاجتماعي المهني : Viadéo, LinkedIn

* تفعيل وتطوير شبكة المعارف المهنية.

* استعمال مجموعة من "الدليل المؤسسات":

-دليل : <https://dz.kompass.com>، و دليل: <http://www.pagesjaunes-dz.com>

2.1 عينة الدراسة:

كانت عينة البحث التي أجريت عليها الدراسة الاستطلاعية مقصودة لأنّ كل المبحوثين هم مسيرين
للموارد البشرية وهو ما يصلح لاختبار أدوات القياس، المتمثلة في الاستبيانات :

* الذكاء الوجداني

* فاعلية الذات

* فاعلية القرار

قمنا بتوزيع الاستبيانات على عينة من المسيرين للموارد البشرية وذلك بتاريخ 4 سبتمبر 2017 وقد تم جمع 131 استبياناً. وعند القيام بترميز الاستبيانات قصد تفريغها في برنامج (SPSS) تبين أن هناك 11 منها لم يتم ملئها بالشكل المطلوب وبالتالي تم استبعادها.

ومنه فإن عينة الدراسة الاستطلاعية شملت على 120 مسير للمواد البشرية.

1.2.1 توصيف عينة الدراسة الاستطلاعية:

- متغير الجنس:

الجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس ، (ن=120)

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
الذكور	81	67.5%
الإناث	39	32.5%
المجموع	120	100%

نلاحظ من الجدول أن نسبة المسيرين للمواد البشرية الغالبة في العينة هي فئة "الذكور" ، إذ بلغت نسبتهم 67.5%.

إلا أنه في السنوات الأخيرة تم تسجيل زيادة في عدد الإناث في المؤسسات و ذلك راجع إلى عدة أسباب ، يمكن ذكر بعضها هنا :

- * التحاق الإناث بمعاهد و الكليات الجامعية و المهنية المكونة في ميدان تسيير الموارد البشرية.
- * فرص العمل الذي يوفرها ميدان تسيير الموارد البشرية مقارنة مع التخصصات الإدارية الأخرى.

- متغير الفئة العمرية:

الجدول (4) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية ، (ن=120)

الفئة العمرية	اقل من 40 سنة	اكثر من 40 سنة	المجموع
العينة	51	69	120
النسب المئوية	42.5%	57.5%	100%

يتضح من الجدول (4) أن الفئة العمرية السائدة هي أكثر من 40 سنة.

- متغير المستوى العلمي للعينة :

الجدول (5) يبين توزيع أفراد العينة وفق المتغير المستوى العلمي،(ن=120)

المجموع	بكالوريا +4 فما فوق	بكالوريا +3 فما تحت	المستوى العلمي
120	19	101	العينة
100	%15.83	%84.16	النسب المئوية

من خلال جدول المستوى توزيع أفراد العينة وفق المتغير المستوى العلمي للعينة، نجد أنّ نسبة %84.16 لديهم مستوى علمي بكالوريا +3 فما تحت.

- متغير المنصب :

الجدول (6) يبين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المنصب ، (ن=120)

النسب المئوية	العينة	الرتبة المهنية
%15	18	رئيس دائرة
%15	18	رئيس مصلحة
%40	48	مسير N+1
%12.5	15	مسير التوظيف
%14.1	17	مسير التكوين
%3.3	4	مسير المسار المهني
100%	120	المجموع

أغلبية المفحوصين أي نسبة %40 هم من مسيرين ، تليهم نسبة رؤساء الدوائر و المصالح بنسب متشابهة.

- متغير الخبرة المهنية :

الجدول (7) يبيّن توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية، (ن=120)

الخبرة المهنية	العينة	النسب المئوية	المجموع
حتى خمسة سنوات	41	%34.16	120
أكثر من خمسة سنوات	79	%65.83	

65.83% من المفحوصين لديهم خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات.

- متغير نوع المؤسسة:

جدول (8) يبيّن توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع المؤسسة

نوع المؤسسة	المسيرين	النسب المئوية
المؤسسة العمومية	51	%42.5
المؤسسة الخاصة	69	%57.5
المجموع	120	%100

يقدم الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع المؤسسة ، إذ بلغت نسبة المسيرين في المؤسسة العمومية 42.5% أما الذين ينتمون إلى المؤسسة الخاصة 57.5%.

3.1 أدوات الدراسة :

• تعريف مقياس الذكاء الوجداني:

تم الاعتماد على صدق المقياس الذي أعدته الباحثة (طالب حنان، 2014) والتي أسسته انطلاقاً من أعمال (السيد عثمان فاروق و محمد عبد السميع عبده، 2002) وقد عرفا (السيد عثمان فاروق و محمد عبد السميع عبده، 2002) الذكاء الوجداني على أنه "الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقاً لمراقبة و إدراك دقيقين لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية

إجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة".

و يقاس انطلاقا من الأبعاد الآتية:

-**المعرفة الانفعالية** : وهي القدرة على الانتباه و الإدراك الجيد للانفعالات و المشاعر الذاتية و حسن التمييز بينهما و الوعي بالعلاقة بين الأفكار و المشاعر و الأحداث.

-إدارة الانفعالات : تشير إلى القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية و كسب الوقت للتحكم فيها و تحويلها إلى انفعالات ايجابية .

-**تنظيم الانفعالات** : تعبر عن القدرة على تنظيم الانفعالات و المشاعر و توجيهها إلى تحقيق الانجاز و التفوق و استعمال المشاعر و الانفعالات المختلفة ،وكيف تتحول الانفعالات من مرحلة إلى أخرى.

-**التواصل الاجتماعي** : هي القدرة على التأثير الايجابي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم و مشاعرهم و معرفة متى تقود ومتى تتبع الآخرين و تساندهم و تتصرف معهم بطريقة لائقة.

-**التعاطف** : القدرة على إدراك انفعالات الآخرين و التوحد معهم انفعاليا و فهم مشاعرهم و انفعالاتهم و التناغم معهم و الاتصال بهم (طالبي ،2014: 139).

والجدول الآتي يوضح توزيع الفقرات حسب الأبعاد المكونة لمقياس الذكاء الوجداني وهو يتكون إجمالا من ثمانية و خمسين (58) فقرة.

جدول (9) : الأبعاد المكونة لمقياس الذكاء الوجداني

البعد	عدد الفقرات	رقم الفقرات
إدارة الانفعالات	15	58,55,52,49,30,27,25,17,16,13,12,11,9,6,4
التعاطف	11	56,54,53,43,40,39,37,36,34,33,32
تنظيم الانفعالات	13	57,31,29,28,26,24,23,22,21,20,19,18,15
المعرفة الإنفعالية	10	50,48,14,10,8,7,5,3,2,1
التواصل الإجتماعي	09	51,47,46,45,44,42,41,38,35
المجموع		58 فقرة

و الإجابات تكون باختيار إحدى المواقف كالاتي : (يحدث دائما، يحدث عادة، يحدث أحيانا، يحدث نادرا ، لا) وفق الدرجات الآتية : (1، 2، 3، 4، 5).

غير أننا فضلنا في هذه الدراسة الاهتمام فقط بالبعد العام للذكاء الوجداني وذلك وفق للترتيبات المنهجية الآتية :

* إعطاء الأولوية لتصور عام حول الذكاء الوجداني على أساس انه يمثل وحدة متكاملة كعامل من العوامل النفس معرفية و ان تجزأته لأبعاد لا يخدم أهداف الدراسة.

* يعبر الذكاء الوجداني على تصور معرفي متجانس يرمي إلى التعرف على التفاعلات الاجتماعية و مدى استطاعت المسير من التعامل معها انطلاقا من مؤهلاته النفسية و العلائقية و هذا ما يهمننا في هذه الدراسة

* وضع متغير الوجداني على نفس المستوى مع المتغير الثاني للدراسة ألا وهو فاعلية الذات، والذي أخذنا لدراسته بعده العام.

* مفتاح التصحيح :

ملاحظة : لم يدرج مفتاح التصحيح الخاص بهذا المقياس للباحثة، ولهذا اقترح الباحث مفتاح التصحيح التالي :

ذكاء وجداني منخفض: 58 – 134 درجة

ذكاء وجداني متوسط: 135 – 212 درجة

ذكاء وجداني مرتفع: 213 – 290 درجة

• صدق المقياس :

تم اختبار صدق مقياس من طرف الطالب بإخضاعه إلى الأساليب الآتية:

صدق الاتساق الداخلي للفقرات مقارنة للدرجة الكلية للمقياس :

جدول رقم (10): يمثل معاملات ارتباط البينية بين كل فقرة و الدرجة الكلية لمقياس الذكاء الوجداني

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرات	
**	0.56	أستخدم انفعالاتي الايجابية والسلبية في قيادة حياتي.	1
**	0.53	تساعدني مشاعري السلبية في تغيير حياتي.	2
**	0.62	أستطيع مواجهة مشاعري السلبية عند اتخاذ قرار يتعلق بي.	3
**	0.76	مشاعري السلبية جزء مساعد في حياتي الشخصية.	4
**	0.41	ترشدني مشاعري السلبية في التعامل مع الآخرين.	5
**	0.71	مشاعري الصادقة تساعدني على النجاح.	6
**	0.72	أستطيع إدراك مشاعري الصادقة أغلب الوقت.	7
**	0.62	أستطيع التعبير عن مشاعري.	8
**	0.84	أستطيع التحكم في تفكيري السلبي.	9
**	0.75	أعتبر نفسي مسؤولا عن مشاعري.	10
**	0.85	أستطيع السيطرة على نفسي بعد أي أمر مزعج.	11
**	0.74	أستطيع التحكم في مشاعري وتصرفاتي.	12
**	0.75	أنا هادئ تحت أي ضغوط أتعرض لها.	13
**	0.86	لا أعطي للانفعالات السلبية أي اهتمام.	14
**	0.63	أستطيع أن أكافئ نفسي بعد أي حدث مزعج.	15
**	0.45	أستطيع نسيان مشاعري السلبية بسهولة.	16
**	0.66	أنا قادر على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر.	17
**	0.56	أنا صبور حتى عندما لا أحقق نتائج سريعة.	18
	<u>0.08</u>	عندما أقوم بعمل ممل فإنني أستمتع بهذا العمل.	19
**	0.45	أحاول أن أكون مبتكرا مع تحديات الحياة.	20

	<u>0.23</u>	أتصف بالهدوء عند انجاز أي عمل أقوم به.	21
**	0.80	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي.	22
**	0.65	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وبتركيز عال.	23
**	0.70	في وجود الضغوط نادرا ما أشعر بالتعب.	24
**	0.89	عادة أستطيع أن أفعل ما أحتاجه عاطفيا بإرا دتي.	25
**	0.83	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغوط.	26
**	0.80	أستطيع استدعاء الانفعالات الايجابية كالمرح والفكاهة ببسر.	27
**	0.81	أستطيع أن أنهمك في انجاز أعماي رغم التحدي.	28
**	0.90	أستطيع تركيز انتباهي في الأعمال المطلوبة مني.	29
**	0.70	أفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ المهام التي تتصف بالتحدي.	30
**	0.70	أستطيع أن أنحي عواطفي جانبا عندما أقوم بإنجاز أي عمل.	31
**	0.77	أنا حساس لاحتياجات الآخرين.	32
**	0.73	أنا فعال في الاستماع لمشاكل الآخرين.	33
**	0.58	أجيد فهم مشاعر الآخرين.	34
**	0.54	نادرا ما أغضب إذا ضايقتني الناس بأسلتتهم.	35
**	0.55	أنا قادر على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.	36
**	0.54	أنا حساس للاحتياجات العاطفية للآخرين	37
**	0.35	أنا على دراية بالإشارات الاجتماعية التي تصدر من الآخرين.	38
**	0.35	أنا متناغم مع أحاسيس الآخرين.	39
**	0.54	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.	40
**	0.77	لا أجد صعوبة في التحدث مع الغرباء.	41
**	0.45	عندي قدرة على التأثير في الآخرين.	42
**	0.45	عندي قدرة على الإحساس بالناحية الانفعالية للآخرين.	43
**	0.28	أعتبر نفسي موضع ثقة للآخرين.	44

**	0.43	أستطيع الاستجابة لرغبات الآخرين.	45
**	0.35	أمتلك تأثيرا قويا على الآخرين في تحديد أهدافهم.	46
**	0.15	يراني الناس أنني فعال تجاه أحاسيس الآخرين.	47
**	0.37	أدرك أن لدي مشاعر رقيقة.	48
**	0.43	تساعدني مشاعري في اتخاذ قرارات هامة في حياتي.	49
**	0.45	يغمرني المزاج السيئ.	50
**	0.86	عندما أغضب لا يظهر علي آثار الغضب.	51
**	0.20	يظل لدي الأمل والتفاؤل أمام هزائمي.	52
**	0.31	أشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يضطر الآخرون للإفصاح عنها.	53
**	0.31	إحساسي الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني مشفقا عليهم.	54
	0.10	أجد صعوبة في مواجهة صراعات الحياة ومشاعر القلق والإحباط.	55
**	0.32	أستطيع الشعور بنبض الجماعة والمشاعر التي لا يفصحون عنها.	56
**	0.83	أستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أدائي لأعمالي.	57
*	0.20	أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الايجابية بسهولة.	58

يتضح من الجدول السابق أن معظم فقرات المقياس دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 و الفقرة الأخيرة فهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01. ما عدا الفقرات 19 ، 21 فهي غير دالة إحصائيا و التي تم إبعادها.

صدق المقارنة الطرفية:

تم ترتيب درجات العينة تنازليا واخذ نسبة % 33 من طرفي الترتيب ، وتطبيق اختبار(ت) لعينتين متساويتين ، و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (11) يوضح اختبار(ت) بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين على مقياس الذكاء الوجداني

القيمة	ن	م	ع	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفئة العليا	40	108,5	11,48	21,30	78	دالة عند اقل من 0,05
الفئة الدنيا	40	65,22	5,74			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا بلغ 108,5 بانحراف معياري قدره 11,48 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا 65.22 بانحراف معياري قدره 5.74 ، و بحساب درجة الحرية التي قدرت ب 78 و(ت) المحسوبة التي بلغت 21.30 لوحظ انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة اقل من 0,05 ، وهذا ما يجعلنا نطمئن على صدق المقياس.

• تعريف مقياس فاعلية الذات :

هي الدرجة المتحصل عليها في المقياس الكلي و تعبر عن ثقة الفرد الكامنة في قدراته خلال المواقف الجديدة أو المواقف ذات المطالب الكثيرة و غير المألوفة. (العدل، 2001 : 131) يتكون المقياس من عشر بنود ، يطلب من المجيب اعطاء إجابته وفق التدرج الآتي : (لا، نادرا ، غالبا، دائما)، وتتراوح مجموع الدرجات من (10 40)، وتتراوح مدة تطبيقه ما بين (5-10) دقائق بصورة فردية أو جماعية. (بوقصارة، زياد، 2015 : 34).

يلق الباحثان (بوقصارة، زياد، 2015 : 47) على مقياس فاعلية الذات العامة المكيف من طرفهما على البيئة الجزائرية بذكرهم للخصائص الآتية:

- امتلاك مقياس توقعات الكفاءة الذاتية العامة لـ (بوقصارة، زياد : 2015) لمؤشرات ثبات تتلاءم مع خصائص المقياس الجيد على عينة من تلاميذ المرحلة الثانوية.
- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في توقعات الكفاءة الذاتية العامة.
- استخراج الدرجات المعيارية التائية المعدلة (المؤقتة) للمقياس في البيئة الجزائرية.

و سوف نستعمل هنا مقياس فاعلية الذات العامة المكيف على الثقافة الجزائرية من طرف (بوقصارة، زياد، : 2015) و التي جاءت عباراته مناسبة و واضحة و هذا ما يتناسب مع استعماله في دراستنا هذه.

مفتاح التصحيح :

ملاحظة : لم يدرج مفتاح التصحيح الخاص بهذا المقياس للباحثة، ولهذا اقترح الباحث مفتاح التصحيح التالي :

فاعلية الذات منخفضة: 10-19

فاعلية الذات متوسطة: 20-29

فاعلية الذات مرتفعة: 30-40

• صدق المقياس :

تم اختبار صدق مقياس من طرف الطالب بإخضاعه إلى الأساليب الآتية:

صدق الاتساق الداخلي لل فقرات مقارنة للدرجة الكلية للمقياس :

جدول رقم (12) يمثل معاملات ارتباط البينية بين كل فقرة و الدرجة الكلية لمقياس فاعلية الذات

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرات	
**	0.83	عندما يقف شخص ما في طريق تحقيق هدف أسعى إليه فإني قادر على إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق مبتغاي.	1
**	0.74	إذا ما بذلت من الجهد كفاية ، فإني سأنجح في حل المشكلات الصعبة .	2
**	0.71	من السهل علي تحقيق أهدافي ونوا ياي .	3
**	0.52	أعرف كيف أتصرف مع المواقف غير المتوقعة.	4
**	0.72	أعتقد بأنني قادرا على التعامل مع الأحداث حتى لو كانت هذه مفاجئة لي.	5
**	0.88	أتعامل مع الصعوبات بهدوء لأنني أستطيع دائما الاعتماد على قدراتي الذاتية.	6
**	0.82	مهما يحدث فإني أستطيع التعامل مع ذلك .	7
**	0.78	أجد حلا لكل مشكلة تواجهني .	8
**	0.62	إذا ما واجهني أمر جديد فإني أعرف كيفية التعامل معه .	9
**	0.54	أمتلك أفكارا متنوعة حول كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهني .	10

يتضح من الجدول السابق أن كل فقرات المقياس دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ، و هذا ما يجعلنا نطمئن على صدق المقياس.

صدق المقارنة الطرفية:

تم ترتيب درجات العينة تنازليا واخذ نسبة % 33 من طرفي الترتيب ، وتطبيق اختبار(ت) لعينتين متساويتين ، و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (13) يوضح اختبار(ت) بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين على مقياس الذكاء الوجداني

القيمة	ن	م	ع	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفئة العليا	40	20.27	5.16	11.91	78	دالة عند أقل من 0,05
الفئة الدنيا	40	10.50	0.5			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا بلغ 20.27 بانحراف معياري قدره 5.16 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا 10.50 بانحراف معياري قدره 0.5 ، و بحساب درجة الحرية التي قدرت ب 78 و (ت) المحسوبة التي بلغت 11.91 لوحظ انه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة اقل من 0,05، و ذا ما يجعلنا نطمئن على صدق المقياس.

• تعريف مقياس فاعلية القرار:

يعبر المقياس على درجة مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق مايلي :

- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلا للتنفيذ دون معوقات.
- قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحبا به و مقبولا من قبل العاملين.
- زمن اتخاذ القرار :أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة .

وقد طور هذا المقياس (الغزالي، 2012) ويتضمن بعد عام تم قياسه من خلال (9 فقرات. إن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند وفقاً لمقياس (Likert) وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-5) وفقاً لما يلي : (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)

تم اختبار الصدق من طرف (الغزالي، 2012) لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال اختصاصاتهم والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية الحالية. (الغزالي، 2012:61)

مفتاح التصحيح :

ملاحظة: لم يدرج مفتاح التصحيح الخاص بهذا المقياس للباحثة، ولهذا اقترح الباحث مفتاح التصحيح التالي :

فاعلية القرار منخفضة: 9-20

فاعلية القرار متوسطة: 21-32

فاعلية القرار مرتفعة: 33-45

• صدق المقياس :

تم اختبار صدق مقياس من طرف الطالب بإخضاعه إلى الأساليب الآتية:

صدق الاتساق الداخلي للفقرات مقارنة للدرجة الكلية للمقياس :

جدول رقم (14) يمثل معاملات ارتباط البينية بين كل فقرة و الدرجة الكلية لمقياس فاعلية القرار

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرات	
**	0.77	اتخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.	1
**	0.62	اعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها.	2
**	0.40	اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي.	3
**	0.74	لا يواجه العاملين معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي اتخذها.	4

5	0.73	**	اتخذ قراراتي مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.
6	0.70	**	اتخذ قراراتي في الوقت المناسب.
7	0.36	**	امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.
8	0.82	**	القرارات التي اتخذتها تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين.
9	0.67	**	استشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.

يتضح من الجدول السابق أن كل فقرات المقياس دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 ، و هذا ما يجعلنا نطمئن على صدق المقياس.

صدق المقارنة الطرفية:

تم ترتيب درجات العينة تنازليا واخذ نسبة % 33 من طرفي الترتيب ، وتطبيق اختبار(ت) لعينتين متساويتين ، و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (15) يوضح اختبار (ت) بين متوسطي المجموعتين الطرفيتين على مقياس فاعلية القرار

القيمة	ن	م	ع	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفئة العليا	40	9.82	0.9	23.73	78	دالة عند اقل من 0,05
الفئة الدنيا	40	15.97	1.36			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا بلغ 9.82 بانحراف معياري قدره 0.9، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا 15.97 بانحراف معياري قدره 1.36 ، و بحساب درجة الحرية التي قدرت ب 78 و (ت) المحسوبة التي بلغت 23.73 لوحظ انه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة اقل من 0.05، و هذا ما يجعلنا نطمئن على صدق المقياس.

• معاملات ثبات :

• معامل ثبات الكلي لمقياس الذكاء الوجداني :

جدول رقم (16) يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفا كرونباخ

جيتمان	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مقياس الذكاء الوجداني
0.89	0.93	58	

يبين الجدول (17) أنّ معدلات الثبات حسب ألفا كرونباخ و جيتمان بلغت بالنسبة لمقياس الذكاء الوجداني الكلي (ألفا كرونباخ= 0.93 و جيتمان = 0.89) ، مما يعني أنّ المقياس يتميز بمستوى عالي من الثبات ويمكن استخدامه في الدراسة الأساسية.

• معامل ثبات الكلي لمقياس فاعلية الذات :

جدول رقم (17) يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفا كرونباخ

جيتمان	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مقياس فاعلية الذات
0.87	0.88	10	

يبين الجدول (17) أنّ معدلات الثبات حسب ألفا كرونباخ و جيتمان بلغت بالنسبة لمقياس فاعلية الذات الكلي (ألفا كرونباخ= 0.88 و جيتمان = 0.87) ، مما يعني أنّ المقياس يتميز بمستوى عالي من الثبات ويمكن استخدامه في الدراسة الأساسية.

• معامل ثبات الكلي لمقياس فاعلية القرار :

جدول رقم (18) يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفا كرونباخ

جيتمان	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مقياس فاعلية القرار
0.83	0.82	9	

يبين الجدول (18) أنّ معدلات الثبات حسب ألفا كرونباخ و جيتمان بلغت بالنسبة لمقياس فاعلية الذات الكلي (ألفا كرونباخ = 0.82 وجيتمان = 0.83) ، مما يعني أنّ المقياس يتميز بمستوى عالي من الثبات ويمكن استخدامه في الدراسة الأساسية.

2- الدراسة الأساسية :

نصل الان الى الدراسة الاساسية ، فبعد التحقق من الخصائص السيكومترية لكل من مقياس الذكاء الوجداني ، فاعلية الذات ، فاعلية القرار من حيث الصدق والثبات، قمنا بتوزيع 250 استبيان على مسيري الموارد عبر :

* الانخراط في صفحات المواقع الاجتماعي :

Facebook صفحة 1 : « Le capital humain Ressources humaines – Algérie – »

صفحة 2 : Chercheurs En Management Des Ressources Humaines

صفحة 3: GRH – Gestion des ressources humaines

* مواقع التواصل الاجتماعي المهني : Viadeo, LinkedIn

* تفعيل وتطوير شبكة المعارف المهنية.

* استعمال مجموعة من "الدليل المؤسسات":

-دليل : <https://dz.kompass.com>، و دليل: <http://www.pagesjaunes-dz.com>

* مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

- متغير الجنس:

جدول (19) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، (ن=250)

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
68%	170	الذكور
32%	80	الإناث
100%	250	المجموع

يبين الجدول (19) أنّ معظم عينة الدراسة الأساسية بلغت فيها نسبة المسيرين الذكور 68%.

- متغير الفئة العمرية:

الجدول (20) يبين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الفئة العمرية ، (ن=250)

الفئة العمرية	25-20	30-26	35-31	40-36	45-41	50-46	55-51	60-56	المجموع
العينة	2	6	16	74	45	59	39	9	250
النسب المئوية	%0.8	%2.4	%6.4	%29.6	%18	%23.6	%15.6	3.6%	%100

يتضح من الجدول (20) أنّ الفئة العمرية السائدة لدى عينة الدراسة الأساسية هي (40-36) ثم تليها الـ (50-46) و فئة الـ (45-41) .

- متغير المستوى العلمي للعينة

الجدول (21) يبين توزيع أفراد العينة وفق المتغير المستوى العلمي ، (ن=250)

المستوى العلمي	بكالوريا	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	المجموع
العينة	43	168	22	15	2	250
النسب المئوية	%17.2	%67.2	%8.8	%6	%0.8	100

من خلال جدول المستوى توزيع أفراد العينة وفق المتغير المستوى العلمي لدى عينة الدراسة الأساسية ، نجد أنّ نسبة 67.2% لديهم مستوى علمي ليسانس ، أمّا الذين لديهم مستوى علمي بكالوريا قدرت نسبتهم بـ 17.2% .

- متغير المنصب

الجدول (22) يبين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المنصب ، (ن=250)

الرتبة المهنية	العينة	النسب المئوية
رئيس دائرة	35	%14
رئيس مصلحة	35	%14
مسير N+1	104	%41.6
مسير التوظيف	28	%11.2

مسير التكوين	40	16%
مسير المسار المهني	8	3.2%
المجموع	250	100%

41.6 % من نسبة العينة تشغل رتبة مسير.

- متغير الخبرة المهنية :

الجدول (23) يبين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية، (ن=250)

الخبرة المهنية	العينة	النسب المئوية	المجموع
حتى خمسة سنوات	68	27.2%	250
أكثر من من خمسة سنوات	182	72.8%	

72.8 % من المفحوصين لدى عينة الدراسة الأساسية لديهم خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات.

- متغير نوع المؤسسة :

جدول (24) يبين توزيع أفراد العينة وفقا لنوع المؤسسة

نوع المؤسسة	المسيرين	النسب المئوية
المؤسسة العمومية	115	46%
المؤسسة الخاصة	135	54%
المجموع	250	100%

يقدم الجدول أعلاه توزيع توزيع أفراد العينة وفقا لنوع المؤسسة ، إذ بلغت نسبة المسيرين في

المؤسسة العمومية 46% أما الذين ينتمون إلى المؤسسة الخاصة 54%.

1.2 منهج الدراسة:

لفهم الظاهرة المدروسة (العوامل النفس معرفية وأبعادها ، ومدى مساهمتها في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار وفي ضوء بعض المتغيرات الشخصية) نستعمل المنهج التنبؤي.

* الأساليب الإحصائية للتحليل:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة و ذلك باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة SPSS (20.0) وهي كالاتي:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية.

-معاملات الارتباط

-تحليل الانحدار المتعدد (Régression multiple)

-تحليل التباين الثنائي (Anova)

الفصل السادس

عرض نتائج الدراسة

1. عرض النتائج:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الأساسية:
وللتأكد من تحقق نتائج فرضيات البحث، استخدم الطالب بالنسبة للفرضية الأولى الأسلوب الإحصائي تحليل الانحدار المتعدد (Régression multiple) بطريقة خطوة بخطوة (Stepwise).
أما بالنسبة للفرضية الثانية، فقد تم استعمال تحليل التباين الثنائي (Anova) والذي يفحص تأثير متغيرين مستقلين مختلفين على متغير متغير تابع، وكذا التفاعل بين المتغيرين. وعرضت في الجداول بغرض قرائتها والتعليق عليها.

وفيما يلي تفرغ وعرض لنتائج الدراسة حسب تسلسل فرضيات الدراسة:

1.1 عرض نتائج الفرضية الأولى:

تساهم العوامل النفس معرفية و أبعادها (ذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم (25) يوضح الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة العوامل النفس معرفية في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	9918,02	1	9918,02	413,70	0.001
البواقي	5945,45	248	23,974		
المجموع	15863,47	249			

يظهر الجدول (25) قيمة ف للنموذج تساوي (413,70) و تختلف عن الصفر وهي دالة عند مستوى الدلالة $P = 0.01$ وبالتالي يمكن القول بأن النموذج مقبول ، أي العوامل النفس معرفية تساهم في التنبؤ بمستوى فاعلية القرار لدى المسيرين للموارد البشرية.

الجدول رقم (26) يلخص الانحدار المتعدد لمساهمة العوامل النفس معرفية في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. (ن=250)

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-Deux	مربع معامل الارتباط المصحح R-deux Ajusté	الخطأ المعياري	ف	مستوى الدلالة	اختبار Durbin-W
1	0,79 ^a	0,62	0,62	4,89	413,70	1	1,22

(a)العوامل المتنبئة: العوامل النفس معرفية.

المتغير التابع : فاعلية اتخاذ القرار.

يبين الجدول رقم (26) أن قيمة اختبار (Durbin-W) تساوي $3 > 1.22 > 1$ وهذا يعني ان نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي ، وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الأول تساوي 0.79 أي وجود مساهمة بين المتغير المتنبئ والمتمثل في العوامل النفس معرفية و المتغير التابع المتمثل في فاعلية القرار. وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) لهذا النموذج 0.62 يدل ذلك على ان بعد العوامل النفس معرفية يفسر ما قيمته 62% في التنبؤ بمستوى فاعلية القرار الكلي للعينة.

الجدول رقم (27) يوضح تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار مساهمة العوامل النفس معرفية في التنبؤ بمستوى فاعلية اتخاذ القرار ككل لدى مسيري الموارد البشرية.

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية B	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	5,10	1,48		3,43	0,01
العوامل النفس المعرفية	0,21	0,01	0,79	20,34	0,01

المتغير التابع : فاعلية اتخاذ القرار.

من خلال الجدول (27) نستنتج معادلة التنبؤ للعوامل النفس معرفية بالمتغير التابع : فاعلية اتخاذ القرار.

فاعلية اتخاذ القرار = $5,10 + (0,21 \times \text{العوامل النفس معرفية})$.

كما يظهر الجدول أن قيمة المعامل المعياري للعوامل النفس معرفية $B = 0.79$ عند مستوى الدلالة $P=0.00$ وهي تختلف عن الصفر وهذا يدل على ان العوامل النفس معرفية تساهم في التنبؤ بالمتغير التابع المتمثل بفاعلية القرار.

1.1.1 عرض الفرضيتان الجزئيتان الخاصة بأبعاد العوامل النفس المعرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات):

الجدول رقم (28) يوضح تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد العوامل النفس معرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بمستوى فاعلية إتخاذ القرار ككل لدى مسيري الموارد البشرية ، (ن=250)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار البواقي	12296,98	1	12296,987	855,086	0.001
	1925.2	248	14,381		
	2014.94	249			
2 الانحدار البواقي	12875,604	2	6437,802	532,197	0.001
	2987,872	247	12,097		
	15863,476	249			

يظهر الجدول (28) قيمة ف للنموذجين تساوي (855,086) و (532,197) تختلفان عن الصفر وهما دالتان عند مستوى الدلالة $P = 0.00$ وبالتالي يمكن القول بأن النموذجين ، أي بعد الذكاء الوجداني و بعد فاعلية الذات يساهمان في التنبؤ بمستوى فاعلية القرار لدى المسيرين للموارد البشرية.

الجدول رقم (29) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد العوامل النفس معرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بمستوى فاعلية اتخاذ القرار ككل لدى مسيري الموارد البشرية ،

(ن=250)

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-Deux	مربع معامل الارتباط المصحح R-deux Ajusté	الخطأ المعياري	ف	مستوى الدلالة	اختبار Durbin-W
1	0,88 0 ^a	0,77	0,77	3,79	855,08	1	
2	0,90 1 ^b	0,812	0,810	3,47	47,83	1	1,380

يبين الجدول رقم (29) أن قيمة اختبار (Durbin-W) تساوي $1.380 > 3$ وهذا يعني ان نموذجي الانحدار مقبولين وتحقق شرط استقلال البواقي ، وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الأول تساوي 0.88 أي وجود مساهمة بين المتغير المتنبئ والمتمثل في فاعلية الذات و المتغير التابع المتمثل في فاعلية القرار. وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) لهذا النموذج 0.77 يدل ذلك على ان بعد فاعلية الذات يفسر ما قيمته 77% في التنبؤ بمستوى فاعلية القرار الكلي للعينة.

اما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني تساوي 0.90 وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R2) = 0.81 أي أن بعد الذكاء الوجداني يفسر ما قيمته 81% من فاعلية القرار. فيما يخص قيمة مربع معامل الارتباط المصحح (R-deux ajusté) لهذا النموذج وتساوي 0.81 و الفرق بينهما 0 أي ان العينة لم تفقد من نسبة التنبؤ على مستوى العينة.

كما نلاحظ من الجدول ان قيمة مربع معامل الارتباط المصحح (R-Deux Ajusté) هي نفسها قيمة مربع معامل الارتباط (R2) والتي تساوي 0.77 وهذا يدل على استقرار النموذج ولم يفقد أي نسبة من التنبؤ على مستوى العينة.

الجدول رقم (30) يوضح تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد العوامل النفس معرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بمستوى فاعلية اتخاذ القرار ككل لدى مسيري الموارد البشرية

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية B	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	14,018	1,337		10,487	0,000
مجموع فاعلية الذات	1,260	,043	,880	29,242	0,000
2 القيمة الثابتة	15,284	1,240		12,330	0,000
مجموع الذكاء الوجداني	1,022	,052	0,715	19,536	0,000

من خلال الجدول (30) نستنتج معادلة التنبؤ لفاعلية الذات والذكاء الوجداني بالمتغير التابع : فاعلية اتخاذ القرار.

بالنسبة للنموذج الأول (فاعلية الذات):

فاعلية اتخاذ القرار = $14,01 + (1,26 \times \text{فاعلية الذات})$.

كما يظهر الجدول أن قيمة المعامل المعياري لفاعلية الذات $B = 0.88$ عند مستوى الدلالة $P = 0.00$ وهي تختلف عن الصفر وهذا يدل على ان فاعلية الذات معرفية تساهم في التنبؤ بالمتغير التابع المتمثل بفاعلية القرار.

بالنسبة للنموذج الثاني (الذكاء الوجداني):

فاعلية اتخاذ القرار = $15.28 + (1.02 \times \text{الذكاء الوجداني})$.

كما يظهر الجدول أن قيمة المعامل المعياري للعوامل النفس معرفية $B = 0.71$ عند مستوى الدلالة $P = 0.00$ وهي تختلف عن الصفر وهذا يدل على أن الذكاء الوجداني يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع المتمثل بفاعلية القرار.

2.1. عرض نتائج الفرضية الثانية :

هناك اختلاف في أثر العوامل النفس معرفية و أبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة (الجنس، السن، الأقدمية).
(أ) بالنسبة لمتغير العوامل النفس معرفية و متغير الجنس :

جدول رقم (31): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر العوامل النفس معرفية و الجنس على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العوامل النفس معرفية	7,47	88	0,000
الجنس	0,84	1	0,36
العوامل النفس معرفية * الجنس	0,88	47	0,67

يبين الجدول رقم (31) على أنه يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير (العوامل النفس معرفية) حيث بلغت (ف = 7.47) و مستوى الدلالة 0.000.
ولكن على مستوى تفاعل (العوامل النفس معرفية و الجنس) لا توجد دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة ف = 0,88، عند مستوى الدلالة 0,67 وهي أكبر من 0.05.

(ب) بالنسبة لمتغير العوامل النفس معرفية و متغير السن :

جدول رقم (32): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر العوامل النفس معرفية و السن على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العوامل النفس معرفية	7,40	88	0,000
السن	2,004	1	0,15
العوامل النفس معرفية * السن	0,74	41	0,85

يبين الجدول رقم (32) على انه يوجد اثر دال إحصائيا لمتغير (العوامل النفس معرفية) حيث بلغت (ف = 7.47) و مستوى الدلالة 0.000. ولكن على مستوى تفاعل (العوامل النفس معرفية و السن) لا توجد دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ف = 0,74 عند مستوى الدلالة 0,85 وهي اكبر من 0.05.

(ج) بالنسبة لمتغير العوامل النفس معرفية و متغير الأقدمية:

جدول رقم (33): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر العوامل النفس معرفية و الأقدمية على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العوامل النفس معرفية	7,60	88	0,000
الأقدمية	1,35	1	0,24
العوامل النفس معرفية * الأقدمية	0,90	41	0,63

يبين الجدول رقم (33) على انه يوجد اثر دال إحصائيا لمتغير (العوامل النفس معرفية) حيث بلغت (ف = 7,60) و مستوى الدلالة 0.000.

ولكن على مستوى تفاعل (العوامل النفس معرفية و السن) لا توجد دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ف = 0,90 عند مستوى الدلالة 0,63 وهي أكبر من 0.05.

1.2.1 عرض الفرضيتان الجزئيتان الخاصة بأبعاد العوامل النفس المعرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات):

1.1.2.1 بالنسبة لبعء الذكاء الوجداني:

(ا) متغير الذكاء الوجداني و متغير الجنس:

جدول رقم (34): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر الذكاء الوجداني و الجنس على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكاء الوجداني	6,40	80	0,000
الجنس	0,03	1	0,86
الذكاء الوجداني * الجنس	0,90	44	0,64

يبين الجدول رقم (34) على انه يوجد اثر دال إحصائيا لمتغير (الذكاء الوجداني) حيث بلغت (ف=6,40) و مستوى الدلالة 0.000.

ولكن على مستوى تفاعل (الذكاء الوجداني و الجنس) لا توجد دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ف = 0,90 عند مستوى الدلالة 0,64 وهي أكبر من 0.05.

ب) متغير الذكاء الوجداني و متغير السن:

جدول رقم (35): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر الذكاء الوجداني و السن على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكاء الوجداني	7,443	80	0,000
السن	0,004	1	0,95
الذكاء الوجداني * السن	1,32	45	0,11

يبين الجدول رقم (35) على انه يوجد اثر دال إحصائيا لمتغير (الذكاء الوجداني) حيث بلغت (ف= 7,44) و مستوى الدلالة 0.000. ولكن على مستوى تفاعل (الذكاء الوجداني و السن) لا توجد دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ف = 1,32 عند مستوى الدلالة 0,11 وهي اكبر من 0.05.

ج) متغير الذكاء الوجداني و متغير الأقدمية:

جدول رقم (36): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر الذكاء الوجداني و الأقدمية على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكاء الوجداني	6,27	80	0,000
الأقدمية	0,444	1	0,50
الذكاء الوجداني * الأقدمية	0,66	41	0,93

يبين الجدول رقم (36) على انه يوجد اثر دال إحصائيا لمتغير (الذكاء الوجداني) حيث بلغت (ف= 6,27) و مستوى الدلالة 0.000. ولكن على مستوى تفاعل (الذكاء الوجداني الأقدمية) لا توجد دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ف = 0,66 عند مستوى الدلالة 0,93 وهي اكبر من 0.05.

2.1.2.1 بالنسبة لبعء فاعلية الذات :

(ا) متغير فاعلية الذات و متغير الجنس:

جدول رقم (37): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر فاعلية الذات و الجنس على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
فاعلية الذات	31,52	27	0,000
الجنس	0,68	1	0,40
فاعلية الذات* الجنس	0,19	21	1

يبين الجدول رقم (37) على انه يوجد اثر دال إحصائيا لمتغير (فاعلية الذات) حيث بلغت (ف=31,52) و مستوى الدلالة 0.000.

ولكن على مستوى تفاعل (فاعلية الذات و الجنس) لا توجد دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ف =0,19 عند مستوى الدلالة 0,1 وهي اكبر من 0.05.

(ب) متغير فاعلية الذات و متغير السن:

جدول رقم (38): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر فاعلية الذات و السن على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
فاعلية الذات	36,23	27	0,000
السن	0,002	1	0,96
فاعلية الذات* السن	1,27	21	0,19

يبين الجدول رقم (38) على انه يوجد اثر دال إحصائيا لمتغير (فاعلية الذات) حيث بلغت (ف=36,23) و مستوى الدلالة 0.000.

ولكن على مستوى تفاعل (فاعلية الذات و السن) لا توجد دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ف = 1,27 مستوى الدلالة 0,19 وهي اكبر من 0.05.

ج) متغير فاعلية الذات و متغير الأقدمية:

جدول رقم (39): نتيجة تحليل التباين الثنائي لاختبار أثر فاعلية الذات و الأقدمية على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
فاعلية الذات	33,58	27	0,000
الأقدمية	0,006	1	0,93
فاعلية الذات* الأقدمية	0,68	21	0,84

يبين الجدول رقم (39) على انه يوجد اثر دال إحصائيا لمتغير (فاعلية الذات) حيث بلغت (ف= 33,58) و مستوى الدلالة 0.000.

ولكن على مستوى تفاعل (فاعلية الذات و الأقدمية) لا توجد دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ف = 0,68 مستوى الدلالة 0,93 وهي اكبر من 0.05.

الفصل السابع

مناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض نتائج الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بمناقشة فرضيات الدراسة.

1. مناقشة النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الأولى :

من خلال عرض النتائج، تبين تحقق الفرضية الأولى :

تساهم العوامل النفسية معرفية و أبعادها (ذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

تعتبر دراسة أثر العوامل النفسية معرفية في اتخاذ القرار عند المسيرين للموارد البشرية، دراسة أردنا لها أن تكشف عن حقيقة بعض المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في القرار الفعال. ولما تعددت طبيعة المتغيرات، إرتئنا إلى دراسة إشكالية "القرار" في التنظيمات انطلاقاً من أبعاد ابستمولوجية ملمة ببعض الخصائص ك: التفاعلات النفسية و علاقتها بجماعات العمل، وإمكانية تشفير و الانتباه لانفعالات الغير، والقدرة على تقييم الخبرات السابقة و محاولة معرفة مدى جدوى تجنيد تلك الخبرات في مواجهة متطلبات القرار الفعال. ولما كانت الرغبة في دراسة المسير انطلاقاً مما ذكر هنا ، اتجهنا نحو البحث عن المتغيرات التي يمكن لها أن نبني من خلالها تصور نفسي معرفي في تأثيره على القرار، فتوجهنا نحو متغيري الدراسة ألا وهما الذكاء الوجداني و فاعلية الذات. ولقد جاءت الدراسات في هذا الموضوع اغلبها مجزئة إلى فرعين ، فرع يهتم بدراسة الذكاء الوجداني و علاقه بالقرار من جهة و فرع آخر يدرس فاعلية الذات وعلاقتها بالقرار من جهة أخرى. فأردنا لهذه الدراسة التحقيق بين الجوانب المحيطة بإدراك الانفعالات البيئية والجوانب الملمة بالتقييم الذاتي للخبرات كما وضحناه أعلاه، فكانت العوامل النفسية معرفية.

وإذا ما أردنا تفسير مدى مساهمة الأبعاد النفسية معرفية في فاعلية اتخاذ القرار عند عينة البحث، سوف نرجع هنا للتفسيرات المرجعية في ميدان القرار التنظيمي والذي ندرجه في إطار النظرية المعرفية و النظرية البنائية الاجتماعية (Cognitive et socio-constructivisme). وسنبداً أولاً في تفسير عام لنتيجة البحث و التي تعرج على مدى مساهمة العوامل النفسية معرفية كنسق معرفي عام في فاعلية القرار عند عينة البحث ، تم فصل في أبعاد العوامل النفسية معرفية في مرحلة ثانية من التفسير.

ونرى أن مساهمة العوامل النفس معرفية في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية جاءت متجانسة مع متطلبات الممارسات التسييرية الفعالة المعمول بها في كل المؤسسات. وان عينة البحث استطاعت من خلال تموقعها كعامل محوري يسعى إلى تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة من جهة، و تفعيل قرارات تكون مقبولة من طرف جماعات العمل من جهة أخرى الى تحقيق بعض الترتيبات التنظيمية والتي يتم من خلالها بلورة قرارات فعالة.

وقد اقترح هنا المخبر الأوروبي للقرار مجموعة من الترتيبات لإتخاذ القرارات في التسيير. وهي تتسم بأنها تعبر ضمناً عن العوامل النفس معرفية كما نظرنا إليها هنا في هذه الدراسة، حيث مزجت بين فلسفة البعدين (الذكاء الوجداني و فاعلية القرار)، ومنه سوف نتبنى هذه الترتيبات في تفسير نتائج هذه الجزئية من البحث.)

<http://www.labodecision.eu/documents/methode%20MEAD.pdf>

ومنه فإن مساهمة العوامل النفس معرفية في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية جاءت متجانسة مع الترتيبات الإجرائية الآتية:

- قوانين الاتصالات: يتلقى الفرد المعلومات وفقاً لنظام معرفته الذي تم بناءه خلال تاريخه الشخصي: حيث أن لمؤسسات التنشئة الأولى دوراً في تثبيت إطار مرجعي سيميائي يتم من خلاله تشفير الرسائل والرموز الاجتماعية وإعطائها دلالات معينة. ولعل هذا القانون يلمح إلى أن عينة البحث استطاعت فهم ودمج الرسائل والمعلومات الناجمة من جماعات العمل قصد ترشيدها و جعلها تخدم القرار الفعال. ولعلنا نعطي مثال هنا حتى نوضح ذلك. فعندما يلجأ المسير للموارد البشرية في حل صراع أو إشكال مابين طرفين. فأول ما يبدأ به في أدبيات علاج الصراع هو ترشيد المعلومات النابعة من الأطراف المتنازعة و إعطائها معنى. وذلك ما يشكل لبنة أولية في عملية بناء القرار الفعال من المنظور المعرفي و البنيوي الاجتماعي.

• قانون المواقف: ويرى المخبر الأوروبي للقرار أن أي موقف هو نتيجة لمجموعة من المشاكل ، وكل موقف يحكمه قانون محدد. وهذا ما يجعل المسير يقف أمام مواقف تنظيمية تجعل منه يبحث في حيثياتها و ظروف نشأتها. ولعل معرفة الأسباب تؤدي إلى معرفة خلفيات المواقف. ولعل متطلبات التسيير البشري تستدعي الوقوف أمام الأبعاد الخلفية للمواقف. فهو إذا حاول مثلا حل صراع معين بين طرفين، عليه أيضا فهم الخلفيات و الرهانات التي يمكن أن تسبب في ذلك الصراع. هل يرجع الصراع لتنافس ما بين الطرفين على منصب معين يسعى كل طرف من خلاله الحصول على ترقية؟ و ماهي الأسباب التنظيمية التي جعلت من ذلك الصراع ينمو و يظهر للعلن. ولعل القرار الفعال وليد بيئة معينة وسلوك يبحث في حيثيات المواقف وخلفياتها.

• قانون الإجرائية: عندما يقوم فرد بإجراء A ، فإنه يتخذ مجموعة من الإجراءات الأخرى في نفس الوقت. فعملية توظيف مثلا في منصب كان شاغرا لمدة طويلة ، يفرز في حد ذاته مجموعة من الإجراءات الأخرى قام بها المسير في نفس الوقت: كالاستجابة إلى حاجة تنظيمية، وزيادة فرد جديد في جماعة العمل أو مصلحة معينة، وكذلك تهيئة المكان المناسب، وتفعيل مصلحة الضمان الاجتماعي ؛ وإخطار مصلحة الأجور والتغيير في ميزانية الأجور العامة... وإلى غير ذلك من الإجراءات التنظيمية المرافقة لهذا الإجراء. وما يمكن أن نلتمسه من هنا هو أن التسيير البشري عبارة عن نسق يأوي تفاعلات مختلفة من الوحدات وكل وحدة تؤثر و تغير في الوحدة الأخرى. وأن لكل قرار تداعيات كثيرة مما يجعله محل الاهتمام عند عينة البحث، فيبدو أن المسير للموارد البشرية على قدر كافٍ من الخبرة والتي سمحت له من وضع إجراءاته اليومية قبض المتابعة والتدقيق في خلفياتها.

• قانون العلاقات: القرارات الفعالة هي وليدة مدى توفر مجموعة من التداعيات العلانية، فكما عرفناه في ادبيات بحثنا، فإن القرار الفعال يشمل على مواقف يتعلق بعضها على استعدادات المسير وبعضها على سلوكيات الجماعة نحو القرار المتخذ. فسهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار، وزمن اتخاذ القراري يتطلب عمل مبدئي من ترتيبات معرفية و نفسية تجعل من جماعة العمل تقبل القرار وتساهم في تنفيذه في الآجال المحددة مما يعطي للمسير نوع من السهولة في تنفيذه.

ولعل استثمارات عينة البحث سعت كما سنوضحه لاحقا في ايجاد مناخ تنظيمي يتسم بنوع من "الذكاء الوجداني" من ما يسمح للمسير الاعتماد على جماعة العمل من "تمرير" قراراته وتمتعها بالتالي بصفة القرارات الفعالة (من منظور هذه الرسالة) . ولعل العمل النفسي و المعرفي الذي قام به المسير للموارد البشرية كان ناجعا في إضفاء نوع من الفاعلية الذاتية والتي سهلت عليه فهم انتظارات جماعات العمل وجعلها تطمئن لقراراته.

• قانون السلطات: وعادة ما يجد المسير نفسه أمام مفارقات اتجاه مجموعة من السلطات المتناقذة والتي يبقى أمامها في موقف مضطرب إزاء تمرير قراراته. فيمكن رصد مجموعة من السلطات : (ا) فالسلطة الفعلية والمتمثلة في الإدارة العليا و التي تفرض عليه منطقتها في اتخاذ بعض من القرارات ، و (ب) سلطة جماعات العمل و التي تعتبر سلطة ذاتية من منظور الفلسفة الإدارية، فلا يمكن فعليا تمرير قرارات بدون الرجوع لموقف الجماعة من القرار. (ج) و سلطة أخرى، والمتمثلة في القرار نفسه ، حيث غالبا ما يمثل سلطة تقييدية.

ولعل استطاعة عينة البحث في تدارك فجوات السلطات المتناقضة وجعل قرارات تتخذ في إطار تلك المنظومة المعقدة ما يبرهن على قدرتهم على الإهتمام بإنفعالات الآخرين ومشاعرهم والولوج معهم في علاقات ايجابية؛ ولعل الخبرات والتبادلات المهنية دورا مهم في ذلك السلوك.

• قوانين هوية الأشخاص: إذا كان هناك عدم توافق بين البنية الشخصية وأدوار المنصب التي يشغلها، فإن الفرد يفقد قدراته عن العمل ومنه على اتخاذ القرارات الفعالة. فتكوين الفرد النفسي والمهني يجعل منه يتبنى شخصيته المهنية بطريقة توافقية مع شخصيته الفردية. فمسيرى الموارد البشرية لعينة البحث تحصلوا في أغلبيتهم على تكوين في تسيير الموارد البشرية فنسبة 82.2% متحصلين على مستوى جامعي و72.8% من المفحوصين لديهم خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات. مما يؤهلهم على وضع أنفسهم في ادوار مهنية تتماشى وتتأقلم مع الأبعاد النفسية.

ولعل بعد هذه المقدمة من التفسيرات العامة لمدى مساهمة العوامل النفس معرفية في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيرى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. سوف نعرض هنا على

تفسير الأبعاد المكونة للعوامل النفس معرفية مما سوف يعطينا قراءة أكثر اجرائية من حيث التفسيرات.

1.1 الذكاء الوجداني:

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة (الشهري، 2008) والتي تطرقت إلى معرفة علاقة الذكاء العاطفي باتخاذ القرار عند عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف بالمملكة السعودية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة الذكاء الوجداني الكلي ودرجة اتخاذ القرار العام لدى أعضاء عينة المسح لموظفي القطاع العام عند مستوى الدلالة (0.01). وهذا ما يجعلنا نقول انه لا يوجد تباين من حيث نتائج هذه الدراسة مع نتائجنا ، خاصة وفيما يخص وجود نفس النتائج عند القطاع العام والقطاع الخاص وهذا ما التمسناه في دراستنا. فهناك ما يبدو استقرار من حيث النتائج وذلك مهما اختلفت طبيعة المؤسسات.

و اما بالنسبة لدراسة (الناهي ، 2009) و الموسومة بـ"الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار" ، حيث جاءت النتائج هذه الدراسة على النحو التالي :

- يمتلك رؤساء الأقسام في كليات جامعة البصرة مستوى جيد في الذكاء الانفعالي وبلغ اقصاه في الدافع النفسي.

- كلما كان رئيس القسم متمتع بذكاء انفعالي جيد كلما زادت قدرته على اتخاذ القرار. ولعل اهمية هذه الدراسة أنها تعبر على وجود علاقة ارتباطية ما بين "الذكاء انفعالي" و "القدرة على اتخاذ القرار" .

اما دراسة (مهيرات، 2010) و التي هدفت إلى التعرف على مدى وجود علاقة ما بين الذكاء العاطفي و القدرة على اتخاذ القرار عند المرأة العاملة في المراكز القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية والمراكز التابعة للوزارة في المملكة الأردنية الهاشمية. فقد توصلت الباحثة إلى أن هناك مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى عينة الدراسة. و انه توجد علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وجميع مجالات اتخاذ القرارات لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة

التنمية الاجتماعية. وشملت هذه الدراسة خصوصا المرأة العاملة ، وما يبديها ان النتائج ايضا مستقرة فيما يخص النساء العاملات في المراكز القيادية.

اما دراسة (أبو عفش ، 2011) والتي اجريت بجامعة غزة و الموسومة بأثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها عند مدراء مكتب غزة الإقليمي للأونروا و البالغ عددهم 94 مدير. وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. وانه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعود للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية.

وتجدر الإشارة هنا أن نتائج هذه الدراسة بقت متشابهة مع نتائج دراستنا و كذلك الدراسات الأنفة الذكر على الرغم من أن هذه الدراسة أجريت في ظل ظروف تتسم ببعض المميزات كوجود مناخ غير مستقر وان وكالات الأمم المتحدة تتبنى عادة أنماط تسييرية متعددة الثقافات.

وقد ركزت دراسة (Dejoux و آخرون ، 2011) على تأثير العواطف على عمليات اتخاذ القرار على وجه الخصوص. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 108 مدير في فرنسا ينشطون في ميدان التعليم المستمر سنة (2006). وأظهرت النتائج على أن الذكاء العاطفي العالي المستوى يسمح بتقليل التحيز المتعلق بالقرارات. كما أن كلما عرف المدير تسيير مشاعره الخاصة كلما قل نفوره من الخوف من الخسارة. وان كلما استطاع المدير تقييم طبيعة مشاعره كلما كانت مرونته المعرفية مرتفعة.

ولعل هذه الدراسة تقدم تفصيلات في العمليات المعرفية الخاصة بالقرار، حيث وجد الباحثون أيضا انه كلما استطاع المدير تقييم طبيعة مشاعره كلما كان أقل عرضة للتحيز للتفاؤل وكلما استطاع المدير تقييم عواطف الآخرين و عواطفه كلما زاد الإيحاء للوقوع في الخطأ.

أما بالنسبة لدراسة (Moghadam و اخرون ، 2012) ، فقد اهتمت هذه الدراسة بتوضيح العلاقة الممكنة بين الذكاء العاطفي عند المسيرين في صناعة النفط الإيرانية وأنماط اتخاذ القرار عندهم (العقلاني ، البديهي ، العفوي، المبني على الحدس). تم اختبار في هذه الدراسة مجموعة من 55 مسير مع استعمال مقياس الذكاء العاطفي من خلال استبيان لـ (Scott, Bruce, 1995) لقياس أسلوب اتخاذ القرار. وكانت نتائج هذه الدراسة نوعا ما مخالفة للدراسات المقدمة لاحقا ، حيث تم الحصول على علاقة سالبة ما بين الذكاء الوجداني وأساليب اتخاذ القرار العقلانية. وان الذكاء الوجداني له علاقة موجبة بأساليب اتخاذ القرار المبني على الحدس وانه لا توجد علاقة ما بين الذكاء الوجداني وأساليب اتخاذ القرار العفوية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مجال تأثير الذكاء الوجداني و الذي يبدو انه له علاقة بالقرارات المبني على العمليات المعرفية الذاتية.

وكانت دراسة (Sumathy و اخرون ، 2015) و التي أجريت في الهند تهدف إلى دراسة العلاقة ما بين الذكاء العاطفي و اتخاذ القرار عند المسيرين، و التي قدرت العينة فيها بـ150 مسير هندي. وقدم الباحثين في هذه الدراسة الفرضيات الآتية:

* يؤثر الذكاء العاطفي في عملية اتخاذ القرار عند المسيرين المنفذين.
* يؤثر الذكاء العاطفي في عملية اتخاذ القرار عند المسيرين المنفذين باختلاف النمط القيادي المستعمل في المؤسسة. و كانت الدراسة ذات خصوصية، حيث انها ربطت القرار و الذكاء العاطفي بمتغير يبدو لنا في غاية الأهمية والمتمثل في أنماط القيادة في المؤسسة، وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة الذكر. وبينت النتائج أن المسيرين المنفذين يستخدمون نمط القيادة تحويلية أكثر من نمط القيادة التبادلية وان هذه الأخيرة تعطي نوعا من المرونة في اتخاذ القرارات اليومية و تساعد على إيجاد البدائل بطريقة فعالة. و أن القرار المبني على التبادل مع المرؤوسين فعال ،

خاصة في الميادين الصناعية. وأوضحت النتائج على أن السهر على تحويل إمكانات المرؤوسين و تطويرها يعطي للقرار فعالية خاصة في الميادين التجارية.

وبما أننا قدمنا حتى الآن دراسات مست أساسا فئة المسيرين ، أردنا تقديم دراسة تبدو لنا مهمة لأنها تمس شريحة الأفراد فئة ذوي الاحتياجات الخاصة و التي تعرضت لإتلاف دماغي جراء الحروب. فكانت دراسة (Driscoll و اخرون ، 2012) والتي أجريت في الفيتنام وهدفت إلى دراسة أثر الإصابات الدماغية على الذكاء الوجداني عند المحاربين القدماء المشاركين في حرب الفيتنام. وكانت العينة مؤلفة من 192 فرد. وأظهرت النتائج على أن الأضرار التي لحقت بالعديد من مناطق المخ ، وخاصة القشرة الفص الجبهي البطني الأمامي والفص الصدغي الخلفي الأيمن والأيسر ، ارتبطت بتراجع الذكاء العاطفي. وعززت الدراسة فكرة أن الذكاء العاطفي تدعمه شبكة موزعة في مناطق الدماغ المختلفة. وأعطت الدراسة نتيجة تبدو مهمة على غرار أن للإصابات الدماغية أثر على الذكاء العاطفي عند عينة الدراسة والذي يؤدي بدوره على عرقلت اتخاذ القرارات الصائبة .

لقد جاءت نتائج الدراسات المذكورة أنفا متشابهة مع نتائج دراستنا و التي كلها جاءت لتبين مدى مساهمة الذكاء الوجداني في عملية اتخاذ القرار. ولعل كل من الدراسات العربية و كذا الدراسات الغربية التي اطلعنا عليها تبين وجود مساهمة للذكاء الوجداني في القرار التسييري وذلك مهما كانت طبيعة المناصب التسييرية : (رؤساء الأقسام في الكليات، المرأة العاملة في المراكز القيادية ، مدراء مكتب الجمعيات التابعة للأمم المتحدة، مدراء المدارس، المسيرين المنفدين) وعلى اختلاف البيئات الثقافية و الأبعاد الانتروبولوجية ، حيث أجريت تلك الدراسات في بلدان مختلفة لمسيرين قطاعات مختلفة في بلدان و ثقافات متعددة (دراسات عربية، غربية، أسيوية).

وحتى يمكننا تفسير النتائج لا بد لنا من تقديم هنا محاولة لفهم طبيعة الوجدان أولا والذي وجدناه متغير حاسما في التأثير على القرارات في الدراسات السابقة الذكر.

فالوجدان كموروث إنساني عالمي هو حسب (Le Breton, 1998) نتاج اجتماعي يتعلق بالظروف الأخلاقية للفرد، وبالحساسية الخاصة به ، فهو ليس بعفوي ، بل منظم حسب طقوس معينة، والمعترف به في حد ذاته ومشارك مع "الآخرين" ، فالوجدان له علاقة بالتواصل الاجتماعي من جهة، ومع الفرد في بلورة عاطفة يعترف بها أقرانه ، وفقاً لتاريخه الشخصي وإدراكه لنفسه ووضع الاجتماعي وجنسه وعمره وما إلى غير ذلك من تأثير القيم الشخصية التي تتفاعل مع واقع العالم . فهذا التشابه في النتائج يعود إلى نفس الديناميكية الاجتماعية التي يمر بها كل فرد في العالم في تفاعلاته مع المؤشرات الاجتماعية الخاصة ببيئته وأبعاده الشخصية.

وبالرغم من عالمية الوجدان في كينونته كنتاج إنساني و اجتماعي إلا انه يستجيب إلى متغيرات بيئية خاصة به من حيث معناه، وأشكال التعبير عنه، و شدته، وسياق حدوده (Le Breton, 1998) . فمسيرى الموارد البشرية في الجزائر لهم خصوصيتهم من حيث تناول الوجدان كموضوع في ميدان العمل، فهو وليد بيئته يتأثر ويتفاعل مع المعطيات العامة للمجتمع و المعطيات الاقتصادية التي يعيش فيها والتي تجعل مساهمة ذكائه الوجداني في فاعلية قراراته بالشكل الذي وجدناه في هذه الدراسة.

ومنه سوف يقع تفسيرنا للنتائج هنا على مستويين:

(أ) المستوى الاجتماعي :

وهو مستوى العام (Macro) ونقصد به هنا التغيرات التي عاشها المسير للموارد البشرية كغيره من المسيريين بصفة عامة والتي يمكن أن تفسر نتائج البحث.

ولعل المتأمل لواقع المؤسسات الجزائرية سوف يجد و ذلك على اختلاف نوعها (عامة أو خاصة) أنها تعيش واقع اقتصادي مبني على تغيرات عميقة مست طبيعة و كينونة المؤسسة و والتي نحصرها هنا فيما يلي :

* التوجه نحو اقتصاد السوق وانفتاح اقتصادي مبني على المنافسة.

* تغيير في مخرجات العملية الاقتصادية و تعويض "المستهلك" بـ "الزبون"

* تأثير العولمة و التبادلات عبر الشبكات الاجتماعية الالكترونية على ماهية "التسيير" و كيف يمكن تطويره.

- * التوجه نحو "المنتوج المحلي" و طلب الجهات الوصية إلى تفعيل ثقافة " ما بعد البترول".
- * ولوج جيل " Y" إلى ميدان الاعمال و التسيير .
- * التشهير للأخطاء الادارية و التسييرية عبر الاعلام و التوجه نحو تسيير خاضع للمسائلة القانونية.
- * ظهور نماذج من المؤسسات الخاصة ذات بعد تنافسي يتميز بمستوى معين من التنظيم و الطموح.
- * بروز الاديولوجيات متباينة من حيث التوجهات الاستراتيجية في عملية تكوين المسيريين للموارد البشرية ، حيث لم يعد للجامعة و لا للمدرسة الوطنية للإدارة الحكر في تكوين الاطارات بل تساهم المدارس الخاصة و الأكاديميات الدولية القادمة إلى الجزائر في إثراء النقاش حول الخلفيات المختلفة في تكوين المسير. حيث تم رصد أكثر من عشرة أكاديميات تكوّن مسيرين في الموارد البشرية على مستوى الماستر و الـ M.B.A بمقررات وبرامج عالمية والتابعة لشبكة المدارس المتخصصة الكبيرة (Réseau GES) .

إن تلك التغيرات أدت إلى تبني المسير الجزائري أنماط و خرائط معرفية و نفسية مختلفة على تلك التي كانت السائدة في النظام الاشتراكي . و لعل من أهم الانعكاسات التي انجرت من التغيرات التي عاشها المسير للموارد البشرية نجد تلك النظرة إلى الآخر (الغيرية (l'Altérité)).

و بما أن الذكاء الوجداني يرمي أساسا إلى "الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقا لمراقبة وإدراك دقيقين لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية إجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة". (السيد عثمان فاروق ، محمد عبد السميع عبده، 2002) ؛ فإن مسير الموارد البشرية لدى عينة البحث مطالب بتوجيه نشاطه و انفعالاته حتى يتمكن من إدراج جماعات العمل في دافعية نحو الانجاز(القيادة التحولية كما وجدناها في الدراسات السابقة) و تحقيق السياسات العامة للمؤسسة و تلبية حاجيات الزبون النهائي. و لعل مميزات ممارسة الغيرية جعل من المسير في تفاوض حول النمذجة الاجتماعية الخاصة بالجوانب العلانية في عمله. و بمعنى آخر ، إن عمليات الانتقاء و التوظيف على سبيل المثال

خاضعة إلى الجوانب القانونية المنوط بها و إلى القدرة التمييزية للمسير حتى يختار انسب البدائل من بين المترشحين . فنجد المسير للمورد البشرية عادة ما يفتح حوار مع المترشحين إثناء المقابلات حتى يتمكننا سويا من معرفة مدى تطابق الروى حول طبيعة العلاقة المحتملة ما بين المسير و المترشح و مدى قدرة الطرفين في تحقيق التوافق و الانسجام في تحقيق الأهداف.

إن المتأمل لمثل هكذا تصرفات يمكن له أن يرى أن القرار التسييري عند مسيري الموارد البشرية أصبح مرهونا بمدى قابلية الآخر في توظيف قدرات علائقية تجعل من المسير و المرؤوس في جدال ايجابي يجعلهم يتجهون نحو الأهداف المرجوة. إن هذا النوع من العلاقات لم يكن متاح في ظل الاقتصاد الاشتراكي و لا حتى في السنين الأخيرة ، حيث كانت علاقة العمل مبنية على موازين قوى أخرى ، و اصبح واقعا نظرا للتغيرات المذكورة سابقا و التي تجعل من القرار التسييري رهين تفاعل سلوك "نكي" في تشفير التفاعلات الاجتماعية و فهمها في وقتها و جعل من الآخر يتبناها و ينفذها. و هذا ما يذهب إليه (Argyris, 2002) فيعتمد نجاح المنظمة حسبه على قدرتها على فهم بيئتها بشكل أفضل وإنتاج أنماط جديدة من السلوك. وهذا يتطلب التعلم بسرعة أكبر من الأخطاء وتحليل أسباب النجاح ، والانخراط في عمليات معرفية إجتماعية اساسها فهم الذات و فهم الآخر قصد تحسين العلاقات البيئية باستمرار.

و على الرغم من أن هذا التوجه نحو تفعيل نمط علائقي يخدم الآخر و يتبناه ، إلا أن هذه الديناميكية التفاعلية لا زالت قيد البناء و تتطلب وجود ثقافة تنظيمية و اجتماعية داعمة لها حتى يصبح سلوك المسير جزء من المنظومة السلوكية في المؤسسة. إن مجتمعنا و مؤسساتنا يمران بمجموعة من التجارب و التحديات تغدي كل واحدة منها الأخرى و في وثيرة نمو متفاوتة و ايقاع مختلف مما يجعل سلوك "القرار الفعال عاطفيا" في مرحلة بدائية حتما ولكنه أخذ منحى جديد مختلف عن الممارسات الغيرية السائدة آنفا.

وكما نفسر ذلك النموذج للعلاقات الغيرية (Modèle d'altérité) عند عينة البحث و التي تعطي للوجدان مساهمة في فاعلية القرارات ولوج ثقافة تسييرية متأثرة بالتفاعلات العالمية التي يخوضها أفراد العينة عبر الانخراط في ثقافة مهنية عالمية بواسطة لا سيما التعلم عن بعد عبر المواقع التكوينية المجانية (Mooc) التي تقترحها دور التكوين و الجامعات وكذا تبادل الخبرات مع

المسيرين الآخرين عبر المواقع الاجتماعية المهنية ك (Viadeo) و (Linkedin) مع إعطاء لمسة ثقافية للممارسات التسييرية و تكييفها مع المناخ الجزائري وتدعيمها بطريقة فعالة مع الواقع الاجتماعي و الثقافي لجماعات العمل.

ولأن الخبرات التسييرية الآخذة بعين الاعتبار الاحتياجات ، و ميول، ورغبات الآخر أصبحت من ضروريات العلاقات التعاقدية في المنظمات، لجأ المسير للموارد البشرية إلى تبني سلوك علانقي يجعله يدخل في محاولة فهم جماعات العمل و اخذ قرارات متوافقة مع متطلبات الجميع في ظل ما يسمى بالقرار التشاركي (La Décision participative) . إن هذا النوع من التموقع المعرفي- الاجتماعي نتاج كل تلك التحولات الجذرية التي عرفها المجتمع والتي أثرت حتما على تفعيل دور جديد للمسير للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار "الأخر" في ممارساته للقرار الفعال. وهذا ما فسّره (Perret-Clermont,1979) على إن هناك مهارات أساسية التي من خلالها يتمكن الفرد من "الاستفادة" من التفاعل الاجتماعي والتي تنقسم إلى بعدين وهما : كفاءة التفاعل الاجتماعي الضرورية عند الفرد (المسير) حتى يتمكن من التنسيق داخل الجماعة ؛ و الكفاءة العرفية التي تجعل من التفاعلات الاجتماعية تتقدم وتنمو.

ب) مستوى المنظمات :

إن تلك التحولات الاجتماعية التي عرفها المجتمع كان له تأثير على المستوى المؤسسي وعلى الخفيات التسييرية التي يتبناها المسير للموارد البشرية. فقد اقتضت التحولات التي من خلالها تم الانتقال تدريجيا من الفكر الإداري (Administratif) إلى الفكر التسييري (Management) إلى بلورة نماذج وجدانية- معرفية تسمح للمسير للموارد البشرية محاولة الإدراك للانفعالات والمشاعر الذاتية للدخول مع "الأخر" في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية (وذلك يمثل صلب الذكاء الوجداني) ، حتى يتمكن من فهم المؤشرات الاجتماعية في تفاعلاته مع المرؤوسين و اخذ القرارات الفعالة التي تنسجم مع الضوابط الإجرائية لترتيبات العمل وجعلها سهلة التنفيذ ومقبولة ومحترمة للسياق الزمني للقرار .

وسوف نهتم هنا بتفسير نتيجة البحث انطلاقا من نظرية التبادل الاجتماعي في المنظمات. إن نظرية التبادل الاجتماعي هي واحدة من أكثر النماذج المفاهيمية عمقا وتأثيرا لفهم السلوكيات

الفردية في تفاعلها مع الجماعات (Cropanzano & Mitchell, 2013). تقدم النظرية إطارًا موحدًا ومتكاملًا لتحليل العلاقات المتبادلة بين الفاعلين الاجتماعيين. ويمكن ملاحظة هذا التبادل بشكل خاص في ميدان العمل من خلال المواقف والسلوك الإيجابي، مثل الرضا الوظيفي، الالتزام، الحضور، الأداء، أو الإخلاص، على سبيل المثال (Cole, Schaninger, & Harris, 2002; Coyle-Shapiro & Conway, 2004). تهتم نظرية التبادل الاجتماعي في تفسيرها للعلاقات الاجتماعية على البعد المعرفي الذي من خلاله يقوم الفرد بتفسير طبيعة التعامل و الإشارات التي تصدرها جماعات العمل نحوه ثم يتم نمذجتها و تصنيفها و إصدار سلوك يليق بكل نموذج.

تقترح نظرية التبادل الاجتماعي أربعة نماذج لتفسير التبادلات داخل التنظيمات و هي :

* العقلانية الادائية (Rationalité instrumentale) : يستند هذا النموذج على افتراض أن اثنين أو أكثر من الجهات الاجتماعية الفاعلة تدخل في علاقة تبادل لتحقيق مصالحهم الشخصية، يستخدم الشريك في التبادل العلاقة للوصول إلى مجموعة من الموارد التي لا يمكن أن يصل إليها من تلقاء نفسه. تستمر العلاقة ما دام كل شريك يساهم في تحقيق المنفعة للآخر، وتتوقف بمجرد أن يصبح أحد الممثلين غير مهتم بذلك.

* العقلانية الوجدانية (Rationalité émotivo-affective) : يعتبر الوجدان واحد من السمات الأساسية للتبادل الاجتماعي الذي يتطور على أساس عمليات التحفيز. وكلما كانت العلاقة ايجابية كلما ازداد اهتمام الأطراف باحتياجاتهم الخاصة، و هذا يعطيهم الشعور بأن هناك جاذبية متبادلة تعزز علاقة التبادل الاجتماعي.

* العقلانية المعيارية (Rationalité normative) : يستند هذا النموذج على ما يسمى بالمعاملة المعيارية بالمثل. هناك معيار عالمي للمعاملة بالمثل في كل مكان في العلاقات الاجتماعية، ينشأ أساسا من اعتبارات اخلاقية. يشمل هذا المعيار مبدئين أساسيين:

- يجب على الأفراد مساعدة أولئك الذين ساعدوهم سابقا .
- يجب ألا يسيؤوا أولئك الذين ساعدوهم سابقا . (Gouldner, 1960)

* العقلانية الأيديولوجية: يعتبر هذا النموذج امتداد خاص للنظرية المنطبقة على إنشاء تحالفات ، ثنائية أو جماعية ، للدفاع عن قضية ذات قيمة عاطفية أو موضوعية، انه شكل من أشكال التبادل الاجتماعي الأكثر جوهرية والأكثر مقاومة للأخطار العلائقية.(Hart , Thompson 2007)

وان وجود تلك المساهمة للذكاء الوجداني في فاعلية القرار نفسرها أساسا إلى عملية النمذجة النفسية الاجتماعية و المعرفية عند المسير داخل التنظيم. و انطلاقا مما ذكر أنفا نرى مايلي:
يعتبر المسير للموارد البشرية الإطار المرجعي في علاقته مع جماعات العمل ، حيث من خلاله تتم أهم التحولات التي تمس الأفراد في المؤسسات من توظيف، و تعيين، و ترقية، و حل صراعات العمل و غيرها من الإجراءات العملية. فطبيعة المهمة تجعله يتقصد أساليب علائقية موقفية تختلف بإخلاف الموقف حتى يضمن قبول قراراته الميدانية. إن هذا النوع من التمتع يعبر عن حساسية المهمة التسييرية فهي تمس الإنسان قبل و بعد كل شئ.

ف نجد أن هذا التمتع يتم حسب طبيعة المواقف و يتماشى مع طبيعة التسيير و مبادئه، فالمسير عكس الإداري هو الذي يكون على الميدان لحل الإشكالات التي تطرح عليه.

فيفعل العقلانية الادائية في تبادلاته حتى يسعى من خلالها أخذ القرارات الأكثر فعالية محاول بذلك الاستثمار في وعود تعود بالنفع على الطرفين. و نجد هذا مثلا في آليات التحفيز المستخدمة في المؤسسات ، كأن يقرن على سبيل المثال قراراته الخاصة برفع وثيرة العمل بتقييم ايجابي في المنحة السنوية. إن طبيعة التسيير عبارة عن إشكاليات غالبا ما تكون ظرفية و موقعية يحتاج بعضها إلى تأسيس تبادلات منفعية حتى يتسنى تجديد العلاقات و تفعيلها و هذا ما نجده ايضا في ميدان التعيين أو التثبيت في المؤسسات الخاصة. فقرارات التوظيف مثلا تخضع لإجراءات نفعية ، فالفرد الذي سوف يوظف هو الذي يخدم مصالح المؤسسة في ذلك التوقيت و في ذلك الظرف التي تمر عليه المؤسسة. فغالبا ما نرى أن التوظيف لم يتم عن طريق اختيار المترشح الذي يمتلك أعلى شهادة في ميدان تخصصه أو عن طريق خبرة مهنية ناجحة و إنما الأمر يتعدى ذلك . فيسعى المسير إيجاد في السيرة الذاتية للمترشح تلك القيمة المضافة التي تعود بالمنفعة لا سيما على المؤسسة وكذلك على طبيعة العلاقات الموجودة في جماعة العمل. فالخدمة المتبادلة تغذي العلاقة ريثما تتغير انشغالات المؤسسة أو طبيعة العلاقات داخل جماعة العمل. وحتى نوضح هنا

أكثر، فيمكن للمسير أن يراهن على مترشح لا يمتلك كل المعارف العملية (Savoir-faire) المطلوبة في بطاقة المنصب فيضحي بها ؛ ويعطي الأولوية للمعارف السلوكية (Savoir-être) لأنه يدري أن تلك المعارف الناقصة يمكن تداركها بالممارسة بعد التوظيف ، ووان روح المبادرة والحماس عند المترشح سوف يعود بالنفع على جماعة العمل في الوقت الحالي. ومن العلاقات الممكنة هي تلك التي تبنى من خلال التبادلات الوجدانية و التي عبرنا عليها أنفا بالعقلانية الوجدانية. فطبيعة نشأة الوجدان بين الطرفين و صيرورة نموه تجعل من الطرفين (المسير و العامل) بينان التزامات رمزية من اجل توطيد العلاقة و جعلها مستمرة. هذا النوع من العلاقات يولد نوع من القرارات المقبولة و ذلك لان الوجدان هو المؤسس للعلاقة. فالتثبيت بعد التوظيف في المؤسسات الاقتصادية مثلا عادة ما يحسم بطبيعة التبادلات والإشارات التي تعبر عن اندفاع الطرفين في علاقة تبادلية مريحة مما يجعل من المسير للموارد البشرية أكثر طمأنينة من الاندماج الناجح للعامل في المؤسسة. وما نريد توضيحه هنا، هو أن الأسباب الموضوعية لا تكفي في تثبيت العامل في منصبه، ولكن ما يهم هنا هو وجود إشارات اجتماعية معرفية تجعل من العامل و المسير ينصبان في تبادلات تجعل منهم يفضلان الاستمرار في العلاقة المهنية.

وأما بالنسبة للعقلانية المعيارية فهي كما ذكرناه أنفا عبارة عن عقد نفسي و أخلاقي يلزم الطرفين (المسير و جماعات العمل) على التحلي بمجموعة من الاستعدادات و السلوكيات حتى لا يتم التعرض للمصالح الفردية لكل طرف. ؛بل الذهاب نحو علاقات تبادلية تجعل من المسير يختار ضمنا جماعته التي يضع فيها الثقة بطريقة سلسلة وذلك لأنه قد تأكد من نوعية الاستجابات الممكنة عند تلك الجماعات وهذا نظرا لأثر الخبرات السابقة في تفاعلاته معها. فيتم تعزيز هنا التبادلات الاجتماعية الموجبة و المحافظة عليها على وثيرة مستمرة وذلك عن طريق الاستثمار في الإجراءات العملية الايجابية. وحتى نوضح أكثر نعطي أمثلة حول بعض الممارسات التي يتم من خلالها تبنى مظاهر العقلانية المعيارية في المؤسسات ومدى نجاعتها في التمهيد للقرارات الفعالة. فعادة ما نجد المسير للموارد البشرية يغذي قراراته المستقبلية و العمل على أن تكون مقبولة مستقبلا وذلك عن طريق الاستثمار في علاقات ايجابية تعود بالنفع على الأفراد، و المسير و المؤسسة، كالمسهر على أن تتخرط جماعات العمل في دورات تكوينية خارج المؤسسة و

إعطائهم بذلك الفرصة في تطوير كفاءتهم في ظروف مريحة. ويعد هذا النوع من الإجراء ذات أهمية بالغة من حيث بناء علاقات اجتماعية ذات جودة وبمستوى من الثقة يجعل من المسير و جماعات العمل في الاستثمار في الايجابية وذلك يعود بالنفع على قبول القرارات المستقبلية وتعزيز الإشارات المعرفية الاجتماعية وتجعل المسير للموارد البشرية في ثقة من حيث تطوير المعارف المهنية لجماعات عمله.

أما بالنسبة للعقلانية الأيديولوجية ، كما يمكن أن نجدها عند (Ceyrt, March,1963) ، فإن أفراد المؤسسة يتحدون ضمناً حول أهداف عليا. وأن المنظمة ليست كلاً متماسكاً ومستقرًا ، بل هي نظام ديناميكي ، يقتضي من جماعات العمل التكتل و التحالف حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم المعلنة و غير المعلنة. ويسميانه (Ceyrt, March,1963) بـ"التحالف سياسي" المبني عن طريق سلوكيات معينة كالتواطؤ و التراضي في التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم وذلك من اجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. فإن لكل مؤسسة غايات سياسية تسمح للجهات الفاعلة داخلها محاولة تحقيق مصالحها الخاصة، وأن تلك المجموعات ليس لها نفس المصالح، ولا نفس النفوذ، ولا نفس الأهداف، ...إلخ. فبالنظر إلى هذه الاختلافات، تسعى الجماعات إلى وضع إستراتيجيات داخل المؤسسة لتلبية اهتمامات أفرادها والتنافس عليها. والمسير للموارد البشرية كجزأ من تلك التنظيمات فهو معني بالدرجة الأولى بتلك السلوكيات الاجتماعية داخل التنظيم، خاصة انه المسؤول الأول على الجماعات في العمل من جهة و انه الموكل من طرف صاحب العمل (ضمناً و فعلياً) على إيجاد الحلول لكل المفارقات العملية التي تنجز من اختلاف الرؤى ما بين أولويات الإدارة العليا و الممارسات على مستوى جماعات العمل. ولعل هذه النقطة تعبر عن لب الممارسة التسييرية عند المسير للموارد البشرية، وهذا ما يفسر أساساً على ضرورة وجود لحنمية "بيولوجية" و "نفسية" للتمتع بذكاء وجداني ذات درجة مقبولة حتى يتمكن المسير من تفعيل قرارات الإدارة العليا وجعلها مقبولة على مستوى الجماعات والتعامل مع تلك التحالفات بحنكة. ولعل من بين المفارقات العملية الجد حساسة التي يمكن أن يتعرض لها المسير للموارد البشرية في مزاوله عمله، والتي تتطلب الاستثمار في ذكاء الوجداني يسمح له تمرير قراراته، تلك المتعلقة بالتحاور الاجتماعي في فترات إضراب العمال عن العمل مثلاً. فيتطلب من هذا

الأخير تفعيل آليات تسييرية تتطلب مؤهلات اجتماعية حساسة حتى يتمكن من إيجاد القرار الفعال القاضي بالتفاوض و جمع الأطراف المتنازعة حتى يحقق الاستمرارية في العمل. ومن بين الآليات المستعملة نذكر منها التحكيم و الوساطة و التفاوض والتي تتطلب كلها الاستثمار في المؤهلات النفسية و المعرفية (الذكاء الوجداني هنا) حتى التوجه نحو اتخاذ القرار الفعال.

ولعلنا نختم في هذا الجزء بإعادة تذكير إلى ماهية الذكاء الوجداني ،على انه تلك القدرة على "الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقا لمراقبة وإدراك دقيقين لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية إجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة". (السيد عثمان فاروق ، محمد عبد السميع عبده،2002) ؛ وتبدو هنا عملية مزاولة العمل التسييري للموارد البشرية من بين المهام الحساسة في المؤسسات ، ولما كانت دراستنا تهتم بمدى مساهمة الذكاء الوجداني في القرار الفعال، فقد حاولنا هنا و طيلة الصفحات السابقة من تقديم السمات النفسية و المعرفية اللازم تفعليلها من طرف المسير حتى يتمكن من جعل قراراته تتسم بالفعالية. ولعل اهم السمات التي يمكن ان تعطيه تلك النجاعة ، هي تلك التي تؤهله لفهم سلوكه وتشفيره اجتماعيا حتى يتم فهمه وفق ثقافة التنظيم السائدة وفهم و إدراك المؤشرات النفسية و الاجتماعية المنبثقة من سلوكيات جماعات العمل ،حتى يتمكن من دمجها في إطار تجانس علائقي يسعى من خلاله التمهيد في جعل قراراته فعالة.

2.1 فاعلية الذات:

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة العنبي،(2008) ،والموسومة بـ"اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات و المساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف".

تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من 242 مرشداً من المرشدين الطلابيين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف. استخدم الباحث اختبار اتخاذ لقرار من إعداد عبدون (2001) ، ومقياس فاعلية الذات من إعداد العدل (2002)، ومقياس المساندة

الاجتماعية من إعداد الباحث (2007). وذهبت الدراسة إلى وجود إمكانية للتنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين من خلال كل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية. ولعل هذه الدراسة جاءت لتعزيز نتيجة مدى مساهمة فاعلية الذات في إمكانية للتنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار عند فئة مهنية تتسم بممارستها للعمل التسييري بطريقة جوارية في قطاع غير إنتاجي ألا وهو قطاع التعليم.

اما بالنسبة لدراسة (سالم و آخرون) ،فقد هدفت دراستهم إلى بحث في العلاقة بين درجات عادات العقل وكل من اتخاذ القرار ودرجات فاعلية الذات، والتعرف على وجود تأثير لكل من النوع (ذكور/إناث) ومستوى التحصيل الدراسي (متفوق/عادي) والتفاعل الثنائي بينهما على كل من درجات عادات العقل واتخاذ القرار ودرجات فاعلية الذات.

وتم إعداد أدوات البحث والمتمثلة بمقياس عادات العقل ومقياس اتخاذ القرار ومقياس فاعلية الذات وتم تطبيق هذه المقاييس على عينة استطلاعية للتأكد من ثبات وصدق هذه الأدوات ثم تم تطبيقها على عينة نهائية متشكلة من (238) طالبا وطالبة منهم (129) من الطلاب العاديين، (109) من الطلاب المتفوقين.

أسفر البحث عن مجموعة من النتائج، نستخرج منها فقط النتائج التي تهتم ببحثنا هذا، وهي :
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الطلاب المتفوقين والعاديين في اتخاذ القرار.

-وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الطلاب المتفوقين والعاديين في فاعلية الذات لصالح المتفوقين.

-وجود علاقة موجبة بين عادات العقل وكل من اتخاذ القرار وفاعلية الذات لدى الطلاب المتفوقين والعاديين. (سالم و آخرون، 2016: 50)

وتكمن ميزة هذه الدراسة في أنها تعرج على فئة الطلبة من جهة وهذا ما لم تتعرض إليه دراستنا، و أنها تطرقت إلى دراسة بعد معرفي آخر ألا وهو بعد عادات العقل و الذي يعتبر في نفس سياق دراستنا حول الأبعاد النفس معرفية، وجاءت النتائج أساسا تعبر على أن هناك علاقة موجبة ما بين تلك الأبعاد النفس معرفية (عادات العقل و فاعلية الذات) و اتخاذ القرار .

وفي دراسة (عبد القادر، 2003) ، قام الباحث بفحص العلاقة بين فاعلية الذات واتخاذ القرار لدى المراهقين من الجنسين، تراوحت أعمارهم بين (13-19) سنة. وقد استخدم الباحث مقياسي فاعلية الذات وأساليب التفكير المستخدمة في صنع القرار لدى المراهقين من أعداده، وانتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

* وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الذات وأساليب التفكير الخمسة المستخدمة في صنع القرار.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في فاعلية الذات وأساليب التفكير الخمسة المستخدمة في صنع القرار لصالح الذكور. (مصباح، 2011 : 97)

ولعل هذه الدراسة تؤكد على أهمية و مدى تأثير الأبعاد النفس معرفية في عملية القرار، حيث تعرض الباحث إلى دراسة بعد معرفي آخر والمتمثل في أساليب التفكير. وقد بينت نتائجه على وجود علاقة ما بين تلك الأبعاد المعرفية (أساليب التفكير و فاعلية الذات) في صنع القرار.

أما بالنسبة لدراسة (Udayar, 2016)؛ والتي تعتبر دراسة من نوع "التحليل فوقي" (Meta- Analyse) والتي جمعت مجموعة من الدراسات، (18 دراسة) في كل من أمريكا الشمالية و أوروبا ما بين 1981 و 2015 والتي تطرقت إلى موضوع "عدم القدرة في اتخاذ القرار المتعلق بالتوجيه المهني عند الشباب الجامعي"، و أكدت الدراسة عن وجود علاقة ما بين فاعلية الذات و عدم القدرة في اتخاذ القرار المهني. فكلما زاد شعور الفرد بفاعليته الذاتية، كلما زادت قدرته على اتخاذ قرار المهني. وجاءت هذه النتيجة لتعزز الفكرة التي طرحتها نظرية التوجيه الاجتماعي المعرفي و التي تفترض أنه كلما زاد شعور الأفراد بقوة بالفاعلية الذاتية ، كلما أصبح من الأسهل بناء تصور عند الأفراد حول الوجهة المهنية الممكن إتخاذها، وبالتالي تعزيز فاعلية القرار عندهم. (Lent وأخرون، 1994).

و في دراسة لـ (Daniel P. Forbes,2005) والموسومة بـ"آثار اتخاذ القرارات الإستراتيجية على فاعلية الذات عند المسيرين". و التي شملت عينة من المسيرين ذات المستويات العليا في مؤسساتهم و التي كان هدفها معرفة مدى اعتقاد أفراد العينة على أنهم قادرون على أداء المهام المرتبطة بإدارة المشاريع الجديدة و علاقة ذلك بالطرق التي يتخذونها حتى يبنوا قراراتهم. فكانت النتيجة بأن المسيرين يظهرون إيمانًا قويًا بقدراتهم الخاصة عندما يأخذون في الحسبان انتظارات جماعات العمل و الرفقاء حول طبيعة القرار الذي سوف يتخذ بخصوص المشاريع الجديدة.

لقد جاءت نتائج الدراسات المذكورة آنفاً متشابهة مع نتائج دراستنا و التي كلها جاءت لتبين مدى مساهمة فاعلية الذات في عملية اتخاذ القرار. ولعل كل من الدراسات العربية و كذا الدراسات الغربية التي اطلعنا عليها تبين وجود مساهمة لفاعلية الذات في القرار التسييري الفعال وذلك مهما كانت طبيعة الشريحة الاجتماعية والمهنية: (مرشدين الطلابيين بمدارس التعليم العام، مراقبين، طلبة، مسيرين) وعلى اختلاف البيئات الثقافية. ومنه نلجأ الآن إلى تفسير نتيجة البحث.

يشير مفهوم فاعلية الذات إلى ذلك الإحساس و الإيمان الذي يتولد عند الفرد بما إذا كان بإمكانه أو (لا) القيام بأداء مهمة في سياق معين والشعور بأن أفعاله ستحقق النتائج المرجوة. (Bandura,2003)

ووفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي لـ (Bandura) فيلجأ الأفراد إلى تطوير وتنظيم معتقداتهم من أجل تقييم مستواهم في إمكانية إنجاز المهام أو الإخفاق فيها. فنحن هنا أمام مفهوم معقد يستحق التفصيل و التمعن في حيثياته حتى نتمكن من معرفة الآليات التي تربطه بفاعلية القرار. وتعتبر مساهمة فاعلية الذات في فاعلية اتخاذ القرار ، كنتيجة حتمية للطبيعة الاستمولوجية للمفهوم نفسه. فالتمتع للأبعاد الدلالية للمفهوم يرى أنه يحمل معانٍ ذات أبعاد نفسية، معرفية و اجتماعية عند المسير الموارد البشرية في المؤسسة.

إن المسير للموارد البشرية في المنظمة أمام تحديات يومية و فجائية وبطريقة مستدامة. فخصوصية التسيير العصري تكمن في معالجة المهام الاستعجالية من جهة و الحرص على

المتابعة اليومية للمهام المبرمجة و الروتينية. ولعل خاصية المسير للموارد البشرية (كونه يتعامل مع إشكاليات بشرية) تكمن في انه يمارس مهامه في ظل تغذية رجعية (Feed-back) آنية، ذات شحنة عاطفية و تستلزم النظر في مواقف الغير في كل إجراء يقوم به. ولأن التعامل مع الأفراد و جماعات العمل له خصوصيته، يلجأ المسير (الشخص) إلى تقييم (حسب نظرية Bandura) مدى قدرته على القيام بالمهمة التي هي أمامه. فأتداء عملية التقييم الذاتي ، يعتمد المسير (الشخص) جزئياً على المعلومات المرسله من قبل حالته الفسيولوجية والعاطفية. فعلى سبيل المثال ، قد تكون ارتجاف اليدين ، أو خفقان القلب ، أو الشعور بالقلق أثناء القيام بمهمة تفسير على أنه علامات الضعف وعدم الكفاءة عند الفرد نفسه. والحال كذلك في حالة وجود مستوى عال من التوتر والمرتبط بالشعور بالإخفاق أمام المهمة، فذلك يعزز الاعتقاد بعدم القدرة على القيام بالنشاط. وعلى العكس من ذلك ، فإن الاستمتاع بالنشاط يسمح بتطوير شعور بفاعلية الذات مرتفعة مما يؤدي إلى زيادة الدافع للتكرار نفس التجربة. (Tschannen-Moran, Hoy,2003).

إن مساهمة فاعلية الذات في فاعلية القرار عند عينة البحث تكمن في أن هناك أبعاد نفسية ومعرفية تفسر النتيجة المتحصل عليها وهي نفسها التي تجعل المسير يلجأ إلى تقييم ايجابي لمدى توقعه لانجاز المهام المكلف بإنجازها. وقد نحصرها هنا في أهم المصادر لفاعلية الذات و التي تطرقنا إليها في الإطار النظري فيما يلي :

* أدانية الإنجازات:

وهي تعتبر من مصادر فاعلية الذات؛ فالنجاحات كما رأيناها سابقاً، بمثابة مؤشرات للقدرة على النجاح. وإن المسير للموارد البشرية تعود و تكوّن بطريقة تجعله يتحكم في الإجراءات القانونية و العملية في مزاولة عمله و بطريقة فعالة. وهذا ما يمكن ملاحظته على سبيل المثال في الجهد المبذول في إنجاز مسابقات التوظيف. فعلى الرغم من أن الجانب التنظيمي يمكن مناقشته و نقده في بعض الأحيان و لكن هذا لا يدخل في اهتماماتنا هنا، بل تكمن الأهمية في تلك القناعة التي يتمتع بها المسير في تنظيم دورات التوظيف (خاصة في المؤسسة العامة) ، فله تلك القناعة إذن في انه يسير الأمور في أحسن الأحوال. ونفسر ذلك على أن الضوابط القانونية و النمط "السلوكي" التي تنظم فيها تلك المسابقات تجعل من المسير يرتبط أكثر بتطبيق و إعادة تطبيق

الإجراءات الناجحة و عدم الخوض في تجارب جديدة أو تحسينها. وهذا ما يمكن ملاحظته مثلا في تجارب تنظيم مسابقات التوظيف في المؤسسات العمومية خاصة. فهي في معظمها تتشابه من حيث الشكل و المضمون عدى بعض الاستثناءات .

فعملية إعادة إنتاج السلوك الملائم لإنجاز مهام معينة بطريقة سلوكية وعدم التفكير في تطويره أو تكيفه مع الحالات الخاصة، أعطى للمسير القناعة اللازمة والكافية في أن تقييماته للإنجاز تكون ناجحة وفقا لما يراه هو من نجاح وبالتالي فتكون قراراته فعالة بالمنظور الذي أسسنا له هنا في الإطار النظري.

ولعل النمط السلوكي في اكتساب تلك التجارب المهنية وإعادة تفعيلها في مواقف مهنية متشابهة يعطي للمسير الأريحية و الثقة لنمدجة سلوكه و تكريره مستقبلا. فهو يعتمد على نظرية التكيف السلوكي ، فيحدد موضوعاً معين ، يتعلم من خلال تلقي تعزيزات ومراقبة عواقب أفعاله. ، وغالباً ما يتبع الفرد تلك الآليات و يفسرها كقاعدة يمكن له الحصول على نتائج أفضل من خلال مراقبة نفس الأخطاء المتكررة.(Skinner, 1984)

غير أننا نعتقد هنا ان للنمط السلوكي و المبني على تعلم الخبرات وفق آليات المذكورة أنفا له حدوده من حيث حدوث قرارات فعالة و أن إمكانية تطوير مهارات المسير و اكتساب فاعلية ذاتية متجددة تجعل منه في صيرورة لتحسين قراراته دائما.

*** الإقناع اللفظي :** وهو يعتبر من مصادر فاعلية الذات.و يتعلق الأمر بخبرات المسيرين الآخرين وغيرهم والتي تسمح للمسير للموارد البشرية من اكتسابها عن طريق عمليات التشجيع والتحفيز. فالآخرين يمكنهم إقناع المسير لفظياً عن قدراته على النجاح في مهام خاصة. ولعل تفعيل فاعلية الذات عن طريق الإقناع اللفظي تعتبر أسلوب اجتماعيا فعالا و ايجابيا في ظل تبادل الخبرات و تحسينها و الاستفادة من أوجه نظر مختلفة و بالتالي تفعيل القرارات الفعالة. فنعتبر هنا الإقناع اللفظي مصدر من مصادر تنمية فاعلية الذات والتي لها أثر ايجابي على تعلم آخر وهو تعلم اتخاذ القرارات الفعالة.

ويذكر (Vigostky, 2005)؛ في هذا الصدد بأنه يتم اكتساب المعرفة بشكل مباشر عن طريق العلاقات الاجتماعية ، وذلك بواسطة اللغة والثقافة: "فنحن نعرف فقط ما يمكن أن نقوله" ، وبالتالي ما هو مرتبط اجتماعيا بالاتصال وسرد خبرات الغير.

ومن ناحية أخرى هناك اثر "للمجال القريب للتنمية" (Zone proximale de développement) والتي تعمل على تمكين الفرد من اكتساب كفاءات عن طريق مساعدة الآخرين له من خلال الفهم المتبادل لتصرفات الآخر عن طريق ما يسميه بـ"الوسيط".

ومنه فالمسير للموارد البشرية يتعلم من الآخرين؛ وبالتالي فهو يحسن فاعليته الذاتية و التي تسمح له لاحقا من اتخاذ القرارات الفعالة. فهو عندما يحاول الاستفسار عن كيفية حساب "علاوة السلة" في شهر فبراير مثلا، والتي له خصوصيته نظرا لكونه لا تصل عدد أيامه إلى 30 يوم. فهو يستعين بخبرات المسيرين الآخرين و التبادلات الممكنة عن طريق منصات التواصل الاجتماعي حتى يجمع القدر الكافي من المعلومات؛ و بالتالي يقوم بالتعلم من اجل اخذ القرارات الفعال والذي يتناسب مع قيمة العلاوة الصحيحة التي يمكن أن يدفعها للعمال. والجديد بالذكر أن المنتديات و المواقع الاجتماعية-المهنية وغيرها تشهد نشاطا كبيرا في تبادل المعلومات و الاستفسارات و النصائح والتشجيعات بين المسيرين للموارد البشرية. فقد أصبح حجم التبادلات و تقاسم الخبرات و التحفيزات غزير جدا. و هذا ما يدل على أن الحاجة و تكوين الذات مهنيا و الالتماس من الآخرين التوجيه يجعل من المسير للموارد البشرية في تطور دائما مما يجعله ينمي فاعليته الذاتية و توظيفها في القرارات الفعالة.

*** الخبرات البديلة :** ونقصد بها هنا، تلك العملية المعرفية و الاجتماعية و التي نسعى من خلالها التعلم و التحكم من خلال الاحتكاك مع أداء الآخرين. و قد نجد لهذا المفهوم مرادف يستعمل أيضا في أدبيات العلوم النفسية و التنظيمية بـ"التعلم التنظيمي". و قد وجدنا عند تفحصنا لأدبيات الدراسة الخاصة بالتعلم عبر الخبرات البديلة في علم النفس المعرفي على أن هناك اهتمام عند الباحثين حول الطريقة التي يتم من خلالها التعلم اتخاذ القرارات عند المسيرين. حيث تتجه البحوث حول التشكيك في الطبيعة المجزأة والخطية لإشكالية التعلم لاتخاذ القرارات عند

المسيرين و الذهاب نحو تعلم عن طريق نماذج متكاملة و بنائية. (Bollecker, Durat,2006) ولعل النموذج البنوي للتعلم يقف أساسا على مفهومين أساسيين و هما :

* "الاستيعاب" وهو عبارة عن دمج للمعلومات من البيئة في البنية المعرفية للفرد. فالفرد لا يغير من هيكله المعرفي ولكنه يضيف عناصر أخرى من بيئته.

* عندما تحدث مقاومة مع موقف معين في بيئة الفرد، تقوم عملية "التكيف" بتعديل الهيكل المعرفي للفرد لدمج العناصر الجديدة للتجربة.

ويذهب (Vygotsky,2005) على أنه لا يمكن أن يكون هناك تطور إدراكي دون "تعلم" ، وبالتالي فإن العمليات التي يعتمد عليها الفرد في التعلم تكمن في تحليل ثلاثي المعالم لبيئة الفرد، ولللاقات بين الأفراد، وللمهام البديلة في توجيه التفاعلات . وأن جميع الوظائف العقلية العليا (الانتباه ، الذاكرة ، الإرادة ، الفكر اللفظي ، ...) يتم تطويرها اجتماعيًا (بفضل اللغة وغيرها من أنظمة العلامات المستخدمة لتمثيلها) وتوسطها اجتماعيًا ، (ويمكن أن نضع القرار في اللائحة على أساس هو عملية معرفية) يتم تطويرها اجتماعيًا (بفضل اللغة وغيرها من أنظمة العلامات المستخدمة لتمثيلها) وتوسطها اجتماعيًا (Médiatisation sociale) ، سواء كانت تتعلق بعلاقة الفرد بالطبيعة (نشاط "خارجي") ، أو نشاط نفسي (نشاط "داخلي").

وانطلاقا من هذا ففاعلية الذات انطلاقا من الديناميكية التعليمية تجعل من المسير يدرك التعلم العلائقي وأهميته في اتخاذ القرارات الفعالة. حيث يسترسل في علاقاته المهنية مع الزملاء المسيريين في إدارة العلاقات من خلال تطوير مهاراته التفسيرية و القيادية ، والمشاركة مع الزملاء ، في إثراء سلوك القرار الفعال و مع رئيسه من خلال تطوير السلوك الذي يتكون من خلال قبول القرارات الاستراتيجية والهيكلية التي تحددها المنظمة.(Bollecker, Durat,2006)

ولعلنا نختم في هذا الجزء بالتنويه للعلاقة الموجودة ما بين فاعلية الذات و فاعلية اتخاذ القرار. حيث أن للتعلم و الممارسات العلائقية داخل التنظيم أهمية كبيرة في تكوين شخصية المسير انطلاقا من طاقاته الخاصة و مهاراته و وضعها في عملية تفاعلية اندماجية مع التراث التنظيمي داخل المؤسسة. ان العامل الأساسي لتطوير سلوك القرار الفعال يأتي حتما من عملية التكوين الاجتماعي وذلك من خلال ممارسات التواصل الاجتماعي في المؤسسة.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثانية:

من خلال عرض النتائج تبين عدم تحقق الفرضية الثانية والتي نصت على وجود اختلاف في اثر العوامل النفس معرفية و أبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة (الجنس، السن، الأقدمية).

أ) بالنسبة لمتغير العوامل النفس معرفية و متغير الجنس :

إن عدم وجود اختلاف في اثر العوامل النفس معرفية و متغير الجنس نفسره على أن هذه النتيجة توحى بوجود "نموذج موحد" للتفسير المعرفي حول ممارسة القرار الفعال عند عينة البحث و ذلك باختلاف الجنس. و إذ ما رجعنا للنظريات التفسيرية التي يمكن لها أن تفسر هذه النتيجة، نجد أن للتنشئة التنظيمية دور في عملية إفراس أنماط سلوكية موحدة. حيث يعبر (Durkheim,1988) عن ذلك "السلوك النمطي" أو بالأحرى "التموقع المعرفي و الاجتماعي" نحو المواقف التنظيمية عند العمال والتي تجعلهم يتصرفون بنفس الطريقة على أساس أن لعملية التنشئة دور في "إنتاج نفس طرق التفكير، والعمل، والشعور عند الأفراد. ، فهم يعيشون في ظل إكراه " معرفي نحو مخرجات العملية التنظيمية. فتصرف المسيرين نحو القرار يأخذ نفس الشكل التي تقع عليه المعطيات الثقافية للتسيير في المؤسسة التي يعملون فيها. فممارسة القرار الفعال في ظل متغير الجنس يخضع بدوره إلى تلك الاعتبارات التنظيمية و التي تفرضها عليه مقتضيات التنشئة. ويوضح (Durkheim,1988) على أن عملية التنشئة تعمل على "تلقين الأفراد الانتظام في المواقف، والخضوع للقواعد غير الشخصية، و الاندماج في المجتمع". ويضيف أن "...حتى يصبح الفرد، فرد أخلاقيا (Etre moral)، يجب عليه التمسك بشيء آخر غير نفسه...".

ولعل الأنماط التسييرية في المؤسسات الجزائرية تتمتع بنوع من النمطية من حيث ممارسة "الفعل التسييري"، فيغلب عليها الطابع البيروقراطي (بمفهوم Weber) ، حيث أن ممارسة القرار عند الجنسين يخضع إلى الالتزام بالقواعد الثابتة، واحترام التسلسل الهرمي ، وإعطاء الصبغة الرسمية لكل إجراء يتعلق بالقرار، ولا يشجع المبادرات الشخصية . وهذا ما يجعل لمتخذ القرار اللجوء إلى التموقع الاستراتيجي يسعى من خلاله تحقيق الذات و تحقيق مقتضيات الثقافة

التسييرية للمؤسسة التي تشغله. و منه فإن خصوصية الجنسين في التسيير واتخاذ القرارات الفعالة لا يمكن لها أن تظهر في ظل معطيات ثقافية لا تسمح بالفردانية ولا "بالاختلاف المفرط".

(ب) بالنسبة لمتغير العوامل النفس معرفية و متغير السن :

جاءت نتيجة الدراسة والتي تقر بعدم وجود اختلاف في اثر العوامل النفس معرفية على فاعلية القرار باختلاف السن ، في نفس سياق دراسة قام بها (SOUILAH, 2014) والموسومة بـ"المسيرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي - حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج المشروبات الغازية والعصائر في ولاية بجاية -" ، حيث وجد الباحث انه "لا يوجد اثر لسن المسير على اتخاذ القرار الاستراتيجي". (SOUILAH, 2014 :163)

ونفسر هذا داخل المنظومة التفاعلية للفرد في المؤسسة والتي تؤثر فيه و تجعله يتبنى سلوكيات معينة. فعامل السن يعبر في طياته على أبعاد اجتماعية و ثقافية قد صادفت جيل معين من المسيرين ولم يعيشها جيل آخر. فعلى سبيل المثال يمكن مقارنة التصور للمهام التسييرية عند جيل الثمانينات و عند جيل الستينيات. فكل جيل أو سن إفرزات اجتماعية وسلوكية محددة. ولم نجد في دراستنا اختلافات من حيث العمر في إنتاج القرارات الفعالة تعزى للمتغيرات النفس معرفية المذكورة آنفا. وهذا ما يدل على أن تلك الفئات العمرية متأثرة بنفس العوامل التي تتحكم في آليات القرار. ومنه فإن مميزات عوامل التنشئة التنظيمية المشتركة ما بين جميع الفئات العمرية هي التي تحدد مخرجات سلوك القرار الفعال. ولعل هذه النتيجة تعبر على انسجام في ظاهره ما بين الفئات العمرية، إلا أن مراجعة أدبيات الدراسات في علم الاجتماع و علم النفس تبين أن لكل فئة عمرية مميزات سلوكية تجعلها تنفرد ببعض الخصائص في ميدان التسيير.

ويشير هنا (Daniel A, 2016) أن هناك مميزات خاصة عند الفئات الشبابية في ميدان العمل. ، فالفئات التي تسمى بـ Y و Z والتي تتسم بأنها عرفت خلال مراحل تنشئتها مجموعة من الظواهر الاجتماعية والتي أثرت فيها ك: استعمال أنظمة المعلومات مند الصغر ، أزمة البطالة، أزمات اقتصادية ، الخ. فلهذه الفئات أوجه نظر مختلفة عن الفئات العمرية الأخرى من حيث قبول القرار ومناقشته وتداعياته على التسيير فصفة عامة. وعليه فإن التنظيمات التي ترافق المسير على

إبراز خصوصية الفئة العمرية التي ينتمي إليها ، هي نفسها التي سوف نظمن للمسيرين التنوع والثراء إزاء القرارات التي تنتج من رؤى و تخمينات مختلفة .

ج) بالنسبة لمتغير العوامل النفس معرفية و متغير الأقدمية:

تتيح الأقدمية في المؤسسة التعرف عبر الوقت على أبعاد وجدانية وخبرانية تجعل من سلوك القرار يتأقلم مع مدى فهم الفرد للمؤشرات الثقافية للتنظيم. فالمسيرين مع تباينهم من حيث الأقدمية إلا أنه لا يوجد اختلاف عندهم في مدى تأثير العوامل النفس معرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية قراراتهم. و يعود ذلك إلى الآليات التسييرية التي يتبناها التسيير للموارد البشرية في الجزائر. أو بعبارة أخرى، نصيغ هذا الطرح على شكل التساؤل التالي : هل هناك آليات تسييرية تسعى إلى مرافقة المسيرين (من مرحلة التوظيف حتى إلى مرحلة التقاعد) على إعطاءهم الإمكانية في توظيف خبراتهم و تقنين انفعالاتهم حتى تتم ترشيد وتطوير سلوك القرار عبر الوقت؟.

والجواب على هكذا تساؤلات يوجهنا نحو محاولة معرفة مدى استعداد المؤسسات الجزائرية في فهم خصوصية التسيير للموارد البشرية. فالمسير جديد كان أو المتمتع بأقدمية معينة لا تعطي له الفرصة في تجديد وفهم سلوكه التسييري ولا حتى سلوكه من حيث القرار الفعال. فبالرغم من تمتعه من الذكاء الوجداني اللازم و لفاعلية ذاتية جعلته يصدر قرارات فعالة، إلا أن عملية فهم لسلوكه و تطويره و ترشيده عبر الوقت غير متاحة لديه. ومن بين الآليات التسييرية التي يمكن أن تنمي قدرات المسير في ميدان اتخاذ القرار الفعال، نجد "تحليل الممارسة" والتي أصبحت آلية من الآليات المهمة في مرافقة المسير طيلة حياته المهنية. إن غياب هذا النوع من الآليات التسييرية؛ لا يسمح للفرد تحديث عملية فهم الخبرات السابقة في إطار تفاعلاتها مع المواقف و طبيعة العلاقات التي تفرضها جماعات العمل في التنظيم. وبالتالي فالمسير الجديد على غرار المسير المتمتع بأقدمية يقدمان وجه مشترك من ناحية تصورهم إزاء سلوك القرار الفعال. وقد ذكر (Pastré, 2013) في هذا الصدد انه تكمن أهمية الأقدمية في ذلك الجهد الذي يمكن أن يبذله الفرد في أن يعطي معنى لخبرته المهنية. فالخبرة مقرونة بذلك المجهود الذي يمكن أن يبذله الفرد في تفسير تجربته المعيشية في المؤسسة. ويبدو لنا هنا أن عدم وجود العمل المتمثل في تفعيل

آليات الفهم و التحليل الفوقي (Méta-analyse) لسلوك القرار الفعال طيلة وجود المسير في المؤسسة سيعرقل حتما من عملية الدفع للمهمة التسييرية في تجديد نفسها و بالتالي تحقيق غاياتها الاستراتيجية.

1.2 مناقشة الفرضيتان الجزئيتان الخاصة بأبعاد العوامل النفس المعرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات):

1.1.2 بالنسبة لبعد الذكاء الوجداني:

(ا) متغير الذكاء الوجداني و متغير الجنس:

أسفرت النتائج عن عدم وجود اختلاف في اثر الذكاء الوجداني على فاعلية القرار باختلاف الجنس. وقد جاءت نتائج الدراسة في انسجام مع دراسة (أبو عفش، 2011) والموسومة بأثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأنروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. (صبي، 2016: 14) حيث أظهرت الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأنروا على اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى إلى الجنس. وتكرر هذا السياق من النتائج، حيث نجده في دراسة أخرى لـ (فتح الرحمن، 2015) و الموسومة بالاتزان الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري الإدارات بجامعة الخرطوم - مجمع الوسط. حيث وجد الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاتزان الإنفعالي تعزى إلى النوع. (صبي، 2016: 14). وقد جاءت دراسة أخرى لـ (Provost, 2014)

لتبين نفس المنحى التي يمكن أن تأخذه هكذا نتائج. حيث وجدت في دراستها و الموسومة بـ"الذكاء الوجداني و القابلية لمواجهة التغيير التنظيمي" والتي أجريت في كندا. حيث أسفرت نتائج بحثها عن عدم وجود فروق في الذكاء الوجداني تعود إلى الجنس. وفي دراسة أجريت في إطار مشروع تطوير نموذج الـ (Bar-one) لم يجد الباحثون فروق للذكاء الوجداني في نتائجهم العامة تعود إلى الجنس. (Gauthier, Larrivée, 2007)

ومنه نستنتج ان للذكاء الوجداني معطيات أخرى تتحكم فيه و توجهه نحو فاعلية القرار عند عينة البحث. وان للجنس دورا ثانوي في التأثير على القرار في تفاعله مع الذكاء الوجداني. ويعود هذا أساسا إلى استعداد الأفراد مهما كان جنسهم في الانتباه و فهم انفعالات الآخرين و دمجها في

عمليات معرفية تجعلها تؤثر بدورها في استعدادات الفرد على الانتباه إلى انفعالات وجعلها تتجه نحو سلوك القرار الفعال. وهذا امتداد إلى ما ذهب إليه (Chanlat, 2003) ، حيث يقول في هذا الصدد بأن هناك توجه أكاديمي يبحث في العمليات الوجدانية وقد سيطر هذا التوجه في الآونة الأخيرة على فهم آليات الوجدان و مدى تأثيرها في العمليات التي تبدا منطقية كتحديد الأهداف في المؤسسة، والتوظيف، و استعمال البيانات، و اتخاذ القرارات. فكل هذه الإجراءات هي رهينة بانفعالات و أحكام شخصية لها علاقة بمتغيرات وجدانية كالغضب والفرح والخوف و الى مظاهر وجدانية أخرى.

ب) متغير الذكاء الوجداني و متغير السن:

أسفرت النتائج عن عدم وجود اختلاف في اثر الذكاء الوجداني على فاعلية القرار باختلاف السن. وقد جاءت نتائج الدراسة في انسجام مع الدراسات المذكورة آنفا، كدراسة (أبو عفش، 2011) و دراسة (فتح الرحمن، 2015) ، حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني مع كل من مقدرة مدراء الأتروا على اتخاذ القرار وحل المشكلات في الدراسة الأولى تعود إلى عامل السن.، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتزان الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في الدراسة الثانية تعود إلى عامل السن. وفي دراسة لـ (سجان الملح، 2013) و الموسومة بالذكاء الوجداني و علاقته باتخاذ القرار و التي اجريت في سوريا. وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الوجداني و اتخاذ القرار لدى الطلبة. وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة على مقياس اتخاذ القرار على بعدي التردد والتسرع وفقا لمتغير العمر. (المنصور، 20:2015). وفي دراسة لـ (Gauthier, Larrivé, 2007) وجد الباحثان أن هناك فرق من حيث الذكاء الوجداني يعود إلى السن ، فوجدوه مرتفع عند الراشدين مقارنة مما هو عليه عند المراهقين، غير أن هذه الدراسة لم تربط بمتغير فاعلية القرار، وكانت العينة فيها حسب الباحثان صغيرة. وما يجعلنا نفسر هذه النتيجة على أن لفاعلية القرار عند المسيرين للموارد البشرية مصادر مختلفة ليست لها علاقة بالسن بالدرجة الأولى. وان عدم وجود السن كمتغير فعال في المعادلة التفاعلية ما بين الذكاء الوجداني و مدى تأثيره على فاعلية القرار يعود أساسا إلى أن

الإدارة العليا للمؤسسات أهملت خصوصيات الفئات العمرية. فالفئات العمرية المختلفة في المؤسسة دور فعال في تنشيط القرارات المختلفة و إعطائها صبغة وجدانية تتناسب مع ثراء الموجود في هرم الأعمار. ولعل من بين الرهانات الحالية في ميدان تسيير الموارد البشرية، هو محاولة من الثراء البشري عند المسيرين، و الفئة العمرية تلعب دور محوريا في عملية القرارات الفعالة. وهذا ما دفع بعض المؤسسات على غرار ما يمكن أن نجده في بلجيكا، حيث أصدرت بالتعاون من الاتحاد الأوروبي دليل يحث على السهر على احترام "الفئات العمرية" و إعطائها الفرص اللازمة في المؤسسة حتى يتم السماح لها بلعب دورها الكامل في العملية التسييرية وفي نظام القرار في المؤسسة. (RANDAXHE, 2014)

ج) متغير الذكاء الوجداني و متغير الأقدمية:

أسفرت النتائج عن عدم وجود اختلاف في اثر الذكاء الوجداني على فاعلية القرار باختلاف متغير الأقدمية. وقد جاءت نتائج الدراسة في انسجام مع الدراسات المذكورة آنفا، كدراسة (أبو عفش، 2011) و دراسة (فتح الرحمن، 2015)، حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني مع كل من مقدرة مدراء الأنروا على اتخاذ القرار وحل المشكلات في الدراسة الأولى تعود إلى عامل الخبرة. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتزان الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في الدراسة الثانية تعود إلى عامل الخبرة. وان عدم وجود اثر للذكاء الوجداني في فاعلية القرار باختلاف الأقدمية، نفسره على أن المدة التي يبقى فيها المسير في المؤسسة أو بطريقة أخرى معاشه في المؤسسة غير موجه نحو إصدار سلوكيات تسمح له بالتعرف على الديناميكيات الاجتماعية في المؤسسة، بل هو موجه أكثر نحو مقتضيات العمل الرسمية (Formel). حيث هذا التوقع يسمح للعامل تفعيل مقتضيات الذكاء الوجداني ك: الانتباه لمشاعر الآخرين و إلى محاولة فهم انفعالاته في مواقف ظرفية تساعده على اتخاذ قرارات فعالة. ولا يستثمر في هذا النوع من الحالات الوجدانية طيلة الوقت الذي يقضيه في المؤسسة. وهذا ما يجعلنا أن نستنتج وجود نوع من التزام تنظيمي ذات بعد مستمر.

2.1.2 بالنسبة لبعء فاعلية الذات :

(ا) متغير فاعلية الذات و متغير الجنس:

أسفرت النتائج عن عدم وجود اختلاف في اثر فاعلية الذات على فاعلية القرار باختلاف الجنس. وقد جاءت نتائج الدراسة في انسجام مع دراسة (شاهين و زاحوق ،2014) ، والموسومة بـ"اتخاذ القرار و علاقته بفاعلية الذات لدى عينة من المرشدين التربويين في فلسطين" والتي هدفت إلى التعرف على مستويات اتخاذ القرارات لدى المرشدين التربويين في فلسطين، وعلاقتها بفاعلية الذات. وأسفرت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق في درجة فاعلية الذات واتخاذ القرار لدى المرشدين التربويين تبعاً لمتغير الجنس.

وهذا ما يجعلنا نفسر هذه النتيجة على أن عملية الاستفادة من الخبرات السابقة في إطار التعلم المعرفي الاجتماعي لسلوك القرار الفعال هي نتاج العمل البشري ككل، ولا يتمحور حول الفروق الشخصية كمتغير الجنس. ومن جهة أخرى فإن أدائية الإنجازات عند عينة البحث والتي تكمن في توجه المسير نحو التعرف على مؤشرات النجاح، فنجد أن هذه الأدائية الإنجازية لا تفرق بين الذكر و الأنثى في إنتاج القرار الفعال في مجتمعاتنا، بل يغلب عليها طابع الاجتهاد الشخصي لفهم مقتضيات العمل والتوجه نحو الأداء الذي يعطي للمسير الفرصة في تكرار نجاحاته. وبالتالي حصر في مجموعة من الإجراءات النماذج السلوكية المعينة التي تؤدي الى القرارات الفعالة.

(ب) متغير فاعلية الذات و متغير السن:

أسفرت النتائج عن عدم وجود اختلاف في اثر فاعلية الذات على فاعلية القرار باختلاف السن. وقد جاءت نتائج الدراسة في انسجام مع دراسة (Wedderburn، 2005) نقلا عن (العتيبي، 2010) ،وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر متغير العمر على فاعلية الذات لدى عينة من العمال في الشركات تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 41 سنة. و أسفرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من فئات عمرية مختلفة في فاعلية الذات . ومنه فلا يمكن تحديد نمط ثابت يفسر النقص في معتقدات فاعلية الذات يعزى إلى السن، بل للمقارنة الاجتماعية إسهام في التغيرات التي تحدث في فاعلية الذات المدركة (العتيبي، 2010) عند عينة البحث والتي تؤثر على فاعلية القرار. فللمقارنات الاجتماعية دورا بالغا في عملية التعلم

والاقتباس لخبرات المسيرين الآخرين، وهذا ما يبدوا عليه الحال عند المسيرين بصفة عامة. فدور التبادلات المهنية الاجتماعية ومنصات الالكترونية تلعب دور محوري في عملية تعلم القرار الفعال وتفعيل مصادره وذلك مهما اختلفت الفئات العمرية للمسيرين.

ج) متغير فاعلية الذات و متغير الأقدمية:

أسفرت النتائج عن عدم وجود اختلاف في اثر فاعلية الذات على فاعلية القرار باختلاف الأقدمية. وقد جاءت نتائج الدراسة في انسجام مع دراسة (العتيبي، 2010) والموسومة باتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على اتخاذ القرار وفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية تعزى لمتغير الخبرة. وهذا ما يجعلنا نفسر النتيجة على أن الضوابط الإجراءات التنظيمية لا تسمح للمسيرين تفعيل الخبرة من اجل تجسيد القرارات الفعالة بطريقة آلية نظرا لطغيان الفكر البيروقراطي في الكثير من الإجراءات التسييرية.

الخاتمة :

من خلال هذه المساهمة العلمية، حاولنا التعرف عن مدى مساهمة العوامل النفس معرفية وأبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في عملية اتخاذ القرار عند عينة المسيرين للموارد البشرية في الجزائر ، ودراسة الاختلافات المحتملة من حيث اثر العوامل النفس معرفية و أبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة (الجنس ،السن، الأقدمية). وعند الولوج في حيثيات العوامل النفس معرفية و تأثيرها في القرار التسييري، تبين لنا أن دراسة موضوع كموضوعنا هذا يتطلب إلى التطرق للنظريات التفسيرية والمتمثلة في النظرية المعرفية و النظرية الاجتماعية التفاعلية حتى يتمكن الباحث من ضبط خصوصية المتغيرات المذكورة ومعالجتها بطريقة تخدم عمق مقتضيات الدراسة. وقد كانت نتائج الدراسة على غرار الدراسات السابقة والتي تمكنا من الاطلاع عليها، تسفر على مساهمة العوامل النفس معرفية و أبعادها (ذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في التنبؤ بفاعلية القرار عند مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. وعدم وجود اختلاف في اثر العوامل النفس معرفية و أبعادها (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) على فاعلية القرار باختلاف الخصائص الشخصية للعينة (الجنس ،السن، الأقدمية). ولعل المهم بهذا النوع بالدراسات، الاستثمار في اختيار النماذج التفسيرية التي تعطي إمكانية التعرف على التفاعلات داخل ما يسمى بالنظرية المعرفية والاجتماعية التفاعلية. فدراسة مفهوم القرار يتطلب الاهتمام بالآليات المعرفية التي يتم من خلالها المفاضلة بين البدائل، والحال نفسه بالنسبة للذكاء الوجداني والذي يتطلب التعرف على آليات التشفير للانفعالات الاجتماعية والعلائقية. وهذا ما ينطبق على مفهوم فاعلية الذات والذي يستدعي الوقوف على كيفية إدماج الخبرات السابقة مع آليات الاندماج المعرفي لعمليات التعلم لسلوك القرار. ولعل التطور الذي جاءت به الممارسات العلمية الجديدة والمتمثلة في العمل العلمي متعدد التخصصات يفتح آفاق جديدة من حيث فهم القرار انطلاقا من رؤى متعددة تضم علم النفس العصبي، والعلوم المعرفية، وعلوم الحاسوب، و علم الاقتصاد السلوكي، وعلوم التسيير. وهذا ما يمكن أن يعطي نتائج تفاعلية متميزة تخدم بالدرجة الأولى المسير و جماعات العمل المتفاعلة معا في إشكالية القرار. ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتضع لبنة متواضعة في فهم القرار

التسييري في ظل تفاعلاته مع الابعاد النفس معرفية. ولعلها تكون انطلاقة في الاعتماد بإشكاليات القرار في ظل التفسيرات المعرفية.

التوصيات:

بعد انتهاء من مناقشة النتائج، نتوجه الآن في اقتراح مجموعة من التوصيات و التي سوف تقسم هنا إلى شطرين: الشطر الأول يخص الجانب الأكاديمي، أما الشطر الثاني فيخص الجانب التسييري.

أ) الجانب الأكاديمي :

ونسعى هنا إلى اقتراح مجموعة من التوصيات تخص الجانب الأكاديمي و التي طالما شغلنا طيلة إعداد هذا العمل. فلقد أتيت لنا فترات التأمل و التفكير الطويل في حيثيات مفهوم القرار وكذا مساهمة العوامل النفس معرفية فيه في ميدان تسيير الموارد البشرية ، إلى انه اصبح من الضروري العمل على :

● التوجه نحو تفعيل النظريات التفسيرية التي تلائم طبيعة المواضيع المدروسة. فأصبح من الأهمية البالغة ربط السياق الاستيمولوجي للمفاهيم ضمن التصور العلمي المناسب. فكل الدراسات التي بدت لنا ذات أهمية في موضوع القرار، نوقشت من خلال النظرية المعرفية و النظرية الاجتماعية التفاعلية.

● تكوين موجه بالنسبة لخريجي تخصصات علم النفس العمل نحو معالجة الضواهر المهنية انطلاقاً من وجهة نفسية تتلاءم مع طبيعة الموضوع وعدم معالجتها انطلاقاً من فكر تسييري. فشتان بين التوجيهين. ولعلنا بذلك نعطي أكثر فعالية لميدان علم النفس العمل في المؤسسات. ونضرب مثال على موضوع تدريس "تقنيات التوظيف" ، فغالبا ما نلجأ إلى دراسته كمسيرين بالتعرض إلى (مراحل التوظيف، تقنيات التوظيف، الأدوات المستعملة في التوظيف، الاندماج...) فكل تلك المعارف تدرس غالبا في أقسام علوم التسيير، ولعل ميزتنا تكمن في إظهار أيضا الإسهامات المحورية لعلم النفس في ميدان تسيير الموارد البشرية؛ كأن نعالج موضوع "تقنيات التوظيف" انطلاقاً من معارف نفسية معرفية كدراسة (التمثلات في التوظيف (Représentation)، التصنيف (catégorisation) ، التحيزات المعرفية في التوظيف (Les biais cognitifs en recrutement) ،

الصور النمطية في مرحلة التوظيف (Stéréotypes) وإلى غير ذلك من الموضوعات التي تعطي للمختص في علم النفس العمل أدوات معرفية خاصة به تجعله يتميز عن غيره من التخصصات في المؤسسة.

- التوجه في إنشاء "مخبر للقرار" كمؤسسة علمية تهتم بالأبعاد الاستشرافية على مستوى المؤسسات و الهيئات العليا، فللقرار بعد استراتيجي مهم في إرساء المبادئ التوجيهية، وإعطاء للخبرة الاستشارية فعالية قصوى.

- الحث على العمل البحثي متعدد الاختصاصات وذلك لان الحدود الابستمولوجية للتخصصات أصبحت تعيق فهم تشعبات الظواهر النفسية. فموضوع القرار إذا ما أردنا التعمق فيه على مستوى محاكاة مهارات الخبير البشري في الذكاء الاصطناعي، يستلزم هذا النوع من الدراسة إشراك الخبير في ميدان العلوم المعرفية لكي يعطي للوكيل الآلي هوية "للخبير" و الخبير في ميدان الذكاء الاصطناعي لكي يتمكن من تجربة سلوك الوكيل الآلي على "الأنساق متعددة الوكلاء". (Système multi-agents).

ب) الجانب التسييري :

- تفعيل الأبعاد الوجدانية في عمليات تكوين المسيرين للموارد البشرية.
- توظيف المسيرين للموارد البشرية على أساس مهاراتهم الوجدانية والعلائقية باستعمال اختبارات الذكاء الوجداني.
- تكوين المسيرين للموارد البشرية في آليات تسيير الوجدان عبر دورات تكوينية منتظمة.
- إرساء قواعد القرار التشاركي كآلية من آليات التسيير في المؤسسة.
- التوجه نحو انشاء اجتماعات دورية متكونة من المسير للموارد البشرية وجماعة عمله وذلك من اجل جعل "تحليل الممارسة" آلية تسييرية روتينية حتى تتمكن مصلحة الموارد البشرية

من تفعيل المهارات الوجدانية والاستفسار حول الاستعدادات والمواقف التي توجه جماعات العمل في تفاعلاتهم مع المسير.

- إعطاء الفرصة للمسير للموارد البشرية الاجتماع مع أفراد جماعته وذلك بصفة دورية حتى يتمكن الجميع من الحديث حول مقتضيات العمل ويسمع كل طرف انشغالات الآخر. ولتكن تلك الاجتماعات الدورية عبارة عن اجتماعات عمل مرفقة بمحضر اجتماع.

- تفعيل وظيفة الأخصائي النفساني في المؤسسة، وتوجيه مهامه نحو المتابعة النفسية للمسيرين في الموارد النفسية، ولتكن المتابعة ذات جودة وعمق فيما يخص دراسة ردود الأفعال، مساعدة المسير من فهم مواقفه، وفهم الأحكام التي يصدرها انطلاقاً من الخصوصية الثقافية للمؤسسة.

- مرافقة كل عامل جديد في المؤسسة وطيلة بقاءه فيها نفسياً وعلائقياً ومحاولة دمجها تدريجياً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

- إرساء "ميثاق التعامل الإيجابي" في المؤسسة عبر إشراك كل العمال و ممثلهم، ويكون ذلك عبر إعطاء الفرصة للعمال بالمشاركة في فقراته. وتكمن أهمية هذا الإجراء في انه يسمح لكل عامل الشعور بأنه عضو وكيان اجتماعي فعال في المؤسسة.

- إعطاء أهمية للاتصالات غير الرسمية في التنظيم وتفعيلها بطريقة ايجابية ما بين المسير للموارد البشرية وجماعات العمل حتى يتمكن الكل من معرفة الأبعاد الوجدانية للأفراد والتي لها علاقة بمقتضيات العمل، كتنظيم دورات رياضية أو زيارات ذات مغزى اجتماعي.

- تمكين التفاعل والتعارف ما بين المختصين في تسيير الموارد البشرية مع نظرائهم في المؤسسات الأخرى، حتى يتمكن الجميع من تبادل الخبرات.

- على المسير المعرفة التامة للكفاءات داخل التنظيم و داخل جماعة عمله، حتى يتمكن من الاستغلال العادل للمسار المهني للعامل وتجنب الإقصاء للكفاءات.

- إعطاء الفرصة لجماعة العمل التعرف على بعضهم البعض دون إشراك المسير للجماع، وذلك حتى يتسنى لهم بناء هوية وجدانية تخدم مقتضيات التنظيم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- إبراهيم السمدوني. (2007). الذكاء الوجداني أسسه تطبيقاته تنميته، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن.
- أبو عفش، إيناس شحتة. (2011). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو حطب، فؤاد. (1996). القدرات العقلية، طبعة خامسة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- احمية سليمان. (2012). قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- الأسطل، مصطفى رشاد مصطفى. (2010). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية.
- بتول غالب الناهي. (2009). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة البصرة.
- بشير، معمريه. (2007). الذكاء الوجداني، مفهوم جديد في علم النفس، في بشير معمريه (محررا)، بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، الجزائر : منشورات الحبر.
- بن غربال سعيدة. (2015). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر – بسكرة ، الجزائر.
- توفيق ، سميحة كرم، سليمان، عبد الرحمن السيد. (1995). علاقة مصدر الضبط بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.
- جابر عبد الحميد جابر. (2003). الذكآت المتعددة والفهم – تنمية وتعميق، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- جابر، عبد الله. (2003). الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة الذاتية واستراتيجيات مواجهة الضغوط لدى معلمي المرحلة الابتدائية، دراسات عربية في علم النفس، جامعة جنوب الوادي.
- الجاسر، البندري عبد الرحمن. (2007). الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من فاعلية الذات وادراك القبول و الرفض الوالدي لدى عينة من طلاب وطالبات جامعة أم القرى. رسالة ماجستير.

- جزائري، رنا . (1999) . عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعي، رسالة ماجستير ،جامعة دمشق ، سوريا.
- حافظ عند الكريم، الغزالي. (2012). اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- حدان، إبتسام.(2015). فاعلية الذات المدركة وعلاقتها بالألم المزمن – دراسة مقارنة لدى عينة من المرضى وغير المرضى بمدينة ورقلة – رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- حسين أبو رياش، الحكيم الصافي، أميمة عمور، سليم شرين، (2006) الدافعية والذكاء العاطفي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1.
- الخرايشة، عمر محمود. (2002). الشباب وفن اتخاذ القرار، مطابع الدستور التجارية، عمان.
- الخوالدة، م. (2004). الذكاء العاطفي - الذكاء الانفعالي. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- خيرى ، المغازي عجاج .(2003). الذكاء الوجداني: الأسس النظرية والتطبيقات، الطبعة الأولى.
- الزغودي، محمد السايح. (2012). مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية –
- الزهراني، عبد الرحمن علي أحمد (2009). علاقة اتخاذ القرار التعليمي المهني ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب الملتحقين بكليتي التقنية والمعلمين بالباحة، (رسالة ماجستير) ، مكة المكرمة، كلية التربية: جامعة أم القرى .
- الزيات، فتحي مصطفى (2001)، علم النفس المعرفي مداخل و نماذج و نظريات، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- زينة المنصور. (2015). الذكاء وعالقتة بمهارة اتخاذ القرار - دراسة ميدانية على عينة من طلاب، رسالة ماجستير، جامعة دمشق -
- السبيعي ، على محسن . (١٤٢٢ هـ) . اساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الادارات الحكومية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- شاهين ، محمد أحمد زاحوق ، هديل محمد.(2014) . اتخاذ القرار و علاقته بفاعلية الذات لدى عينة من المرشدين التربويين في فلسطين، مجلة جامعة فلسطين،فلسطين.

- الشعراوي، علاء محمود. (2000). فاعلية الذات وعلاقتها ببعض متغيرات الدافعية لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة.
- الشهري، سعد محمد عمي. (2009). الذكاء الوجداني وعلاقت باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- صبحي محمد، فرحات. (2016). الإلتزان الإنفعالي ودوره في اتخاذ القرار لدى العاملين في الإدارة العامة للمصحة النفسية، غزة ، دولة فلسطين.
- صديق، ع. (1986). الفاعلية وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى الشباب المصري، جامعة عين الشمس.
- الصيرفي، محمد. (2003). مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طالب، حنان. (2014). الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من إجهاد الشفقة والجلد لدى الأخصائيين النفسيين العياديين الممارسين، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف
- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الرحمن رجب، الرفاتي. (2011). الذكاء الانفعالي : النظرية والتطبيق في علم النفس الرياضي. المنهل. عمان.
- العتيبي، بندر بن محمد. (2008). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- العدل، عادل محمد محمود. (2001). تحليل المسار للعلاقة بين مكونات القدرة على حل المشكلات الاجتماعية وكل من فاعلية الذات والاتجاه نحو المخاطرة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عصام عبد اللطيف عبد الهادي العقاد، هشام إبراهيم عبد عبد الله . (2009). الذكاء الوجداني وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من طلاب الجامعة، مجلة علم النفس و العلوم الإنسانية ، كلية الآداب جامعة المنيا.
- علي حسن سالي. (2007). الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال، دار المعرفية الجامعية ، الأزاريطة، مصر.

- النجار، ف. (2008). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عمر الفاروق، صديق. (1986). الفاعلية وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى قطاعات من الشباب ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ،مصر.
- فاروق السيد عثمان . (2001): القلق و إدارة الضغوط النفسية، ط (01)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- فاروق السيد عثمان ، محمد عبد السميع رزق. (1998). الذكاء الانفعالي : مفهومه وقياسه ، مجلة كلية التربية بالمنصورة.
- فتحى عبد الرحمن جروان. (1999). تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات، العين: دار الكتاب الجامعي.
- فتحى عبد الرحمن جروان. (2012) . الذكاء العاطفي والتعلم الإجتماعي العاطفي، دار الفكر، الأردن.
- القصبي، عبد السالم .(2006). أسس إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- كبية محمد. (1990). نظريات القرارات الادارية، المطبوعات الجامعية، جامعة حلب.
- محمد صالح، فالح.(2004). ادارة لموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- محمود، أحلام حسن.(2007). الذكاء الانفعالي والتحصيل الدراسي لدى طلاب كلية التربية في ضوء الأسلوب المعرفي ، دراسات عربية في علم النفس.
- مدثر سليم أحمد.(2002). الوضع الراهن في بحوث الذكاء، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- المصري، أحمد. (2011) . قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح الأكاديمي لدى عينة من طلبة جامعة الأزهر بغزة. رسالة ماجستير ، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- معمريه بشير.(2007). دراسات نفسية في (الذكاء الوجداني، الإكتئاب، قلق الموت، السلوك العدوانى، الانتحار)، دار المكتبة العصرية، باتنة ، الجزائر.
- منصور بوقصارة ، رشيد زياد. (2015). الخصائص السيكومترية للنسخة الجزائرية لمقياس توقعات الكفاءة الذاتية العامة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، جامعة وهران.
- موسى، نجاه زكي، عثمان مديحة. (1999). الأثار المباشرة و غير المباشرة لكل من تقدير

- موسى، ن. عثمان، م. (1999). الأثار المباشرة وغير المباشرة لكل من تقدير الذات ووجهة الضبط والتفاؤل وكفاءة الذات على التوافق النفسي والدراسي. مجلة البحث في التربية و العلم النفسي، جامعة المانيا.
- نور الدين، حاروش. 2011. ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الامة، الجزائر.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2002)، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2005)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط3، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن.
- يعقوب يوسف الكندري (2006). فاعلية الحوار داخل الأسرة – الكويت .

المراجع باللغة الأجنبية :

- Alcaraz. (2015). Circuits thalamocorticaux de la prise de décision. Université de Bordeaux.
- Allain, P. (2013). La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation. Revue de neuropsychologie, volume 5(2).
- Andra, M. (2010). What is the Eisenhower Matrix?. TimeGT.
- Ansoff, H. I. (1960). A quasi-analytic method for long range planning. In Management Sciences, Models and Techniques, Proceedings of the 6. International Meeting of the Institute of Management Sciences.
- Argyris, C. (2002). Learning and Education. Academy of Management Learning & Education, William (Bill) M. Foster.
- Arnold, M. B. (1960). Emotion and personality. New York, NY, US: Columbia University Press.
- Artaza Abaroa, F. (2006). « L'intelligence des émotions : une relecture des fondements de "l'intelligence émotionnelle" », Revue Internationale de Psychosociologie, vol. 12.
- B.F. Skinner, (1984). The evolution of behavior. Journal of the experimental analysis of behavior. Harvard university.
- Bandura A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. Stanford University.
- Bandura A. (1991). Social Cognitive Theory of Self Regulation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 248-287.
- Bandura A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
- Bandura A. (2004) , « Bandura : ce n'est pas le moment de se passer des psychologues : De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle. Autour de l'œuvre d'Albert Bandura, CARRE Ph. Savoirs -revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes, Editions L'Harmattan, Hors-série.
- Bandura A., & Locke A. E. (2003) Negative Self Efficacy and Goal Effects Revisited. journal of Applied Psychologie.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). *Social cognitive theory*. In R. Vasta (Ed.), *Annals of child development*. Vol. 6. *Six theories of child development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura, A. (1995). *Social learning*. In A. S. R. Manstead & M. Hewstone (Eds.), *Blackwell encyclopedia of social psychology*. Oxford: Blackwell.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: H.W.
- Bandura, A. (2001). *Social cognitive theory: An agentic perspective*. *Annual Review of Psychology*.
- Bandura, A. (2003). *Observational learning*. In J. H. Byrne (Ed.), *Encyclopedia of learning and memory*. New York: Macmillan.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A test of emotional intelligence*. Toronto: multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barsade, Sigal. (2000). *Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Baudonniere P.M.(1997). *Le mimétisme et l'imitation*, Flammarion.
- Bechara, A. (2000). *Caractirization on decision making deficit of patients with ventromedical prefrontal cortex lesions*. *Brain*.
- Bechara, A., Damasio, H., Damasio, A. R., & Lee, G. P. (1999). *Different contributions of the human amygdala and ventromedial prefrontal cortex to decision-making*. *Journal of Neuroscience*.
- Bernard, E. (2014). *Supporting diagnosis and treatment in medical care based on big data processing*. *Studies in Health Technology and Informatics*, vol. 197.
- Bodenmann, G. (2005). *Dyadic coping and its significance for marital functioning*. In T. Revenson, K. Kayser, & G. Bodenmann (Eds.), *Couples coping with stress: Emerging perspectives on dyadic coping* (pp. 33–50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bollecker, M. & Durat, L. (2006). *L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision*. *La Revue des Sciences de Gestion*

- Bollecker, M. & Durat, L. (2006). L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision. *La Revue des Sciences de Gestion*.
- Borlaway. Wolff, Elizabeth Stubbs Koman, Steven (2008) "Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance", *Journal of Management Development*.
- BOUYSSOU, D. (2006). Concepts et méthodes pour l'aide à la décision : Risque et incertain. *Traité IC2, série Informatique et systèmes d'information*.
- Brosch, T., Scherer, K. R., Grandjean, D. M., & Sander, D. (2013). The impact of emotion on perception, attention, memory, and decision-making. *Swiss Medical Weekly*.
- Cadet, Bernard and Jacquet-Andrieu, Armelle. (2012). Émotions, langage et prises de décision, *Holism and Health*.
- Caron, N. (2004). Efficacité personnelle, stress, perception de contrôle, résilience et support social chez des entrepreneurs ayant participé ou non à un programme de formation destiné à améliorer leurs habiletés managériales, *Université du Québec*.
- Cartwright, Salloway. (2008). *Emotional intelligence : Activities for the developing you ans your buisness*.
- Chanlat, J. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*.
- Cohen-Scali, V. (2010). Expérience professionnelle et socialisation pour le travail. Dans : , V. Cohen-Scali, *Travailler et étudier* (pp. 103-104). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group & Organization Management*.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Conway, Neil (2004) *The employment relationship through the lens of social exchange*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2013). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. Department of Management and Policy, University of Arizona.
- Cyert, Richard M. & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm* . University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Damasio, A. R. (1994). Descartes error and the future of human life. *Scientific American*.

- Daniel, A. (2016). Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise, The Basel School of Business, MBway Strasbourg.
- Daniel, P.& Forbes. (2005). The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy. Baylor University.
- David, R. (2014). La gestion des âges en entreprise Guide d'auto-diagnostic pour une gestion des ressources humaines et des compétences tenant compte des âges. Unité de recherche en Gestion des Compétences et EGID (HEC-ULg).
- David, W. Hart & A. Thompson. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. Cambridge university press.
- Dejoux, C., Dherment-Férère, I., Wechtler, H., Ansiau, D. & Bergery, L. (2011). Intelligence émotionnelle et processus de décision. Gestion 2000, volume 28.
- Douglas, T & James, G. (1986). Human Resource Management: Strategy, Design, and Implementation, Scott, Foresman.
- Driscoll, D. & Wells, J. Beyond (2012). Knowledge and Skills: Writing Transfer and the Role of Student Dispositions, Composition Forum, Association of Teachers of Advanced Composition.
- E. DURKHEIM. (1988). Les Règles de la méthode sociologique, éditions Champs Flammarion.
- Ebelmann, G. (2003). Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes. Dunod.
- Espinasse, B. (2014). Introduction aux systèmes interactifs d'aide à la décision. Université d'Aix-Marseille.
- Gardner (1999). Les formes de l'intelligence (1ère éd. 1983 : Frames of mind: the theory of multiple intelligences). Paris : Odile Jacob.
- Gauthier, J & Larivée, S. (2007). L'intelligence émotionnelle : Conceptualisation et évaluation.
- Ghertman M. (2006). Le Management stratégique de l'entreprise, 5e édition, PUF.
- Girin J. (1983). « Les machines de gestion », Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes. Rapport pour le ministère de l'industrie et de la technologie, M. Berry (Ed.), Paris.
- Goleman, D. (1997). L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence. (1ère éd. 1995 : Emotional intelligence). Paris : R. Laffont.

- Goleman, D. (1999). L'intelligence émotionnelle 2 : Accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail. (1ère éd. 1998 : Working with emotional intelligence). Paris : R. Laffont.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ . New York , A Bantam Book.
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. American Sociological Review.
- Hamilton, D. (1981). The evolution of cooperation. Science 211.
- Hedlund, J., & Sternberg, R. J. (2000). Too many intelligences? In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.) (pp.136-167). The Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hermann (N). 1992. Les dominances cérébrales et la créativité, Rets. Paris.
- Houdé, O., & Guichart, E. (2001). Negative priming effect after inhibition of number/length interference in a Piaget-like task. Developmental Science.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-Scale. In W.K. Hoy & C.G. Miskel, Studies in Leading and Organizing Schools. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- IDWARDS, W. (1954). The theory of decision making, Psychological bulletin.
- Journée, Benoît, Nathalie Raulet-Croset. (2012). « La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste », Revue française de gestion.
- Kabachi, N. (2013). . Modélisation et Apprentissage de la Prise de Décision dans les Organisations Productives: Approche Multi-Agents. Calcul parallèle, distribué et partagé, Saint-Etienne.
- Kristina L. Guo. (2008). A Decision-Making Model for More Effective Decision Making by Health Care Managers. The health care manager.
- Laurière, J. L. (1976). Éléments de programmation dynamique. Collection programmation, GauthiersVillars.
- Lazarus, R. (1991). Emotion and Adaptation, Oxford, Oxford University Press.
- Le Breton, d. (1998). D'une anthropologie des émotions, Universidad de Estrasburgo.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W.D. (1965) Business Policy: Text and Cases. Home- wood/Ill, Irwin.

- Lecompte, J. (2000). *Le Bonheur est toujours possible, construire la résilience*, Bayard 2000
- Lent, Robert & D. Brown, Steven & Hackett, Gail (1994). *Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance*. *Journal of Vocational Behavior*.
- Loarer, E. (2005). *L'intelligence sociale et l'intelligence émotionnelle*. In J. Lautrey et J.F. Richard (Eds.), *L'intelligence. Traité des Sciences Cognitives*. Paris : Hermès.
- Lucien Sfez. (1992). *Critique de la décision, Références*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Maddux, James E. (2009). "Self-Efficacy." Edited by Shane J. Lopez. *The Encyclopedia of Positive Psychology*, Wiley Blackwell.
- March, g. (1994). *How Decisions Happen*, The free Press, London.
- Marchais-Roubelat, A. (2011). *Ontologie de la décision individuelle et neurosciences : enjeux méthodologiques et épistémologiques*. *Management & Avenir*.
- Marsden, E. (2016). *La décision en situation d'incertitude*. Foncsi.
- Martinet, A.(1997). *Planification stratégique*, article 121, *Encyclopédie de gestion* (sous la direction de Yves SIMON & Patrick JOFFRE), *ECONOMICA*, 2ème édition.
- Mayer , J.D., Salovey , P. (1997) : *What is Emotional Intelligence* . In P. Salovey., & D.J. Sluyter (Ed) , *Emotional Development and Emotional Intelligence : Educational Implications* . New York : Basic Books .
- Mayer , J.D., Salovey, P., & Caruso , D.R. (2000 (b)) : *Model of Emotional Intelligence as Zeitgeist , as Personality , and as Mental Ability* . In R.Bar-On & J.D/A/Parker (Eds), *Handbook of Emotional Intelligence* . San Francisco : Jossey – Bass , A wiley company .
- Mayer , J.D., Salovey, P., Caruso , D.R. , & Sitarenios G.(2001(c)) : *Emotional Intelligence as a Standard Intelligence Emotion*, Vol(1) ,N(3)
- Mayer , J.D., Salovey, P., Caruso , D.R. , & Sitarenios G.(2003) *Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0* . *Emotion*, (In Press) .
- Mayer , J.D.,(2001(a)) : *A Field Guide to Emotional Intelligence* . In . J . Ciarrochi ., J . P . Forgas ., J.D Mayer(Eds), *Everyday Life : A scientific inquiry* . Philadelphia : Psychology Press.

- Mayer , J.D.,(2001(b)) Emotional Intelligence, and Emotional Intelligence In Forgas, J. P, handbook of Affect and Social Cognition . Mahah . N J : Lawrence Erlbaum Associates . Publishers .
- Mayer , J.D., Salovey, P., & Caruso , D.R. (2000 (a)) : Model of Emotional Intelligence . In R.J. Sternberg (ED) Handbook of Emotional Intelligence . Cambridge University Press .
- Meusnier, B. (2002). Une conjecture sur Fermat à propos du problème des partis. Openedition Journal.
- Moghadam, M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, HR Mars.
- Moreno, M. (2008). Gestion des Ressources Humaines., GRH-GRH, IAE-GRH, UT1 Paris.
- Morin, E. (1982). Science avec conscience (Ed.1990). Paris : Ed. Du Seuil.
- Nadler, L & Garland, d. (1986). Managing human resource development, Jossey-Bass Publishers.
- Naqvi, N., B. Shiv, and A. Bechara (2006), The role of emotion in decision making. Current Directions in Psychological Science.
- Pastré, P. (2013). Le travail de l'expérience. Dans : Luc Albarello éd., Expérience, activité, apprentissage (pp. 93-110). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Paulus M.P. (2007). Decision-making dysfunctions in psychiatry--altered homeostatic processing?. Science (New York, N.Y.), vol. 318
- Pavard, A. & Loarer, E. (2009). Intelligence émotionnelle en situation de recrutement : une étude de validité incrémentielle. Psychologie du Travail et des Organisations, 15(2).
- PERRET-CLERMONT, A. (1979). La Construction de l'Intelligence dans l'Interaction Sociale, Ed. Peter Lang, Genève.
- Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. M@n@gement, vol. 11.
- Pijanowski, John. (2009). The Role of Learning Theory in Building Effective College Ethics Curricula. Journal of College and Character.
- PLUTCHIK, R.(1980). Emotion : A Psycho-evolutionary synthesis. New-York : Harper and Row.

- Provost, R. (2014). Intelligence émotionnelle et prédisposition à résister aux changements organisationnels, HEC Montréal.
- Robert, J-M. (2012). La prise de décision. Ecole Polytechnique de Montréal.
- Rondier, M. (2004). « A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle ». L'orientation scolaire et professionnelle.
- Salimbene, F. P., Buono, A. F., Lafarge, V. and Nurick, A. J. (2005). Service Learning and Management Education: The Bentley Experience', Academy Of Management Learning & Education.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality
- Salovey, P., Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2004). Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey Model. Port Chester: Dude Publishing.
- Scherer, A. (2007). Appraisal Processes in Emotion: Theory, Methods, Research. Oxford University Press
- Scott, Susanne & A. Bruce, Reginald. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. Educational and Psychological Measurement - EDUC PSYCHOL MEAS.
- SIMON, H. (1959). Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science, American Economic Review.
- SIMON, H. (1972). Théories of bounded rationality, in decision and organization, C.B. Mc Guire and Radner Edition, North Holland, Amsterdam.
- Skinner, F. (1971) .Réédition : 1995. L'Analyse expérimentale du comportement, Ed Mardaga.
- Slovic , P . (1990) :- Choice . In D., Osherson , & E., Smith (Eds) An Invitation to Cognitive Science . Thinking Vol .3 London : The MT Press.
- SOUILAH, A. (2014). Abderrezak. Le dirigeant de la PME et la prise de décision stratégique : Le cas des pme productrices de boissons gazeuses et de jus dans la wilaya de béjaïa, Université A.MIRA-BEJAIA.
- Radford, A. (1997). Syntax, a Minimalist introduction, Cambridge University Press.
- Scherer, KR (1989). Vocal measurement of emotion. In R. Plutchik & H.Kellerman (Eds

المراجع الالكترونية:

- ❖ [www. mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com).
- ❖ www.sciencedaily.com
- ❖ www.iraq56.blogspot.com/2017/08/blog-post.htm
- ❖ <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/08/importance-of-decision-making-in.html>
- ❖ <https://ec.europa.eu/europeaid/>
- ❖ samehar.wordpress.com/2011/04/30/decision-tree
- ❖ (<http://www.labodecision.eu/documents/methode%20MEAD.pdf>

الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة الدراسة

دراسة لتحضير شهادة الدكتوراه في علم النفس والتنظيم.

جامعة وهران 2

أخي المسير للموارد البشرية، أختي المسيرة للموارد البشرية،

في إطار بحث علمي لتحضير شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم والذي نسعى من خلاله التعرف عن أثر العوامل النفس معرفية (الذكاء الوجداني و فاعلية الذات) في عملية اتخاذ القرار عند المسيرين للموارد البشرية؛ يسعدنا أن نقدم إليكم استمارة البحث هذه، طالبين منكم إتمامها بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لها.

ملاحظة: كل معلومات الدراسة ستعالج بسرية تامة ووفق مبادئ أخلاقيات البحث العلمي.

المتغيرات الشخصية:

الجنس : انثى : ذكر :

الفئة العمرية :

60-56	55-51	50-46	45-41	40-36	35-31	30-26	25-20	الفئة العمرية

المستوى العلمي :

دكتوراه	ماجستير	ماستر	ليسانس	بكالوريا	المستوى العلمي

مستوى آخر :

المنصب:

الرتبة المهنية	رئيس دائرة	رئيس مصلحة	مسير N+1	مسير التوظيف	مسير التكوين	مسير المسار المهني

منصب آخر:

الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	حتى خمسة سنوات	أكثر من خمسة سنوات

نوع المؤسسة:

نوع المؤسسة	مؤسسة عمومية	مؤسسة خاصة

مقياس فاعلية القرار :

رقم الفقرة	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	اتخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.					
2	اعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها.					
3	اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي.					
4	لا يواجه العمال معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي اتخذها.					
5	اتخذ قراراتي مراعيًا قدرات العمال وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.					
6	اتخذ قراراتي في الوقت المناسب.					
7	امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.					
8	القرارات التي اتخذها تلاقي قبولا من قبل العمال المعنيين.					
9	استشير العمال عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.					

مقياس الذكاء الوجداني :

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	
					أستخدم انفعالاتي الايجابية والسلبية في قيادة حياتي.	1
					تساعدني مشاعري السلبية في تغيير حياتي.	2
					أستطيع مواجهة مشاعري السلبية عند اتخاذ قرار يتعلق بي.	3
					مشاعري السلبية جزء مساعد في حياتي الشخصية.	4
					ترشدني مشاعري السلبية في التعامل مع الآخرين.	5
					مشاعري الصادقة تساعدني على النجاح.	6
					أستطيع إدراك مشاعري الصادقة أغلب الوقت.	7
					أستطيع التعبير عن مشاعري.	8
					أستطيع التحكم في تفكيري السلبي.	9
					أعتبر نفسي مسؤولاً عن مشاعري.	10
					أستطيع السيطرة على نفسي بعد أي أمر مزعج.	11
					أستطيع التحكم في مشاعري وتصرفاتي.	12
					أنا هادئ تحت أي ضغوط أتعرض لها.	13
					لا أعطي للانفعالات السلبية أي اهتمام.	14
					أستطيع أن أكافئ نفسي بعد أي حدث مزعج.	15
					أستطيع نسيان مشاعري السلبية بسهولة.	16
					أنا قادر على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر.	17

				18	أنا صبور حتى عندما لا أحقق نتائج سريعة.
				19	أحاول أن أكون مبتكرا مع تحديات الحياة.
				20	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي.
				21	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وبتركيز عال.
				22	في وجود الضغوط نادرا ما أشعر بالتعب.
				23	عادة أستطيع أن أفعل ما أحتاجه عاطفيا بارادتي.
				24	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغوط.
				25	أستطيع استدعاء الانفعالات الايجابية كالمرح والفكاهة بيسر.
				26	أستطيع أن أنهمك في انجاز أعمالي رغم التحدي.
				27	أستطيع تركيز انتباهي في الأعمال المطلوبة مني.
				28	أفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ المهام التي تتصف بالتحدي.
				29	أستطيع أن أنحي عواظي جانبا عندما أقوم بإنجاز أي عمل.
				30	أنا حساس لاحتياجات الآخرين.
				31	أنا فعال في الاستماع لمشاكل الآخرين.
				32	أجيد فهم مشاعر الآخرين.
				33	نادرا ما أغضب إذا ضايقتني الناس بأسئلتهم.
				34	أنا قادر على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.
				35	أنا حساس للاحتياجات العاطفية للآخرين
				36	أنا على د راية بالإشارات الاجتماعية التي تصدر من الآخرين.

					37	أنا متناغم مع أحاسيس الآخرين.
					38	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.
					39	لا أجد صعوبة في التحدث مع الغرباء.
					40	عندي قدرة على التأثير في الآخرين.
					41	عندي قدرة على الإحساس بالناحية الانفعالية للآخرين.
					42	أعتبر نفسي موضع ثقة للآخرين.
					43	أستطيع الاستجابة لرغبات الآخرين.
					44	أمتلك تأثيراً قوياً على الآخرين في تحديد أهدافهم.
					45	يراني الناس أنني فعال تجاه أحاسيس الآخرين.
					46	أدرك أن لدي مشاعر رقيقة.
					47	تساعدني مشاعري في اتخاذ قرارات هامة في حياتي.
					48	يغمرني المزاج السيئ.
					49	عندما أغضب لا يظهر علي آثار الغضب.
					50	يظل لدي الأمل والتفاؤل أمام هزائمي.
					51	أشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يضطر الآخرون الإفصاح عنها.
					52	إحساسي الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني مشفقاً عليهم.
					53	أجد صعوبة في مواجهة صراعات الحياة ومشاعر القلق والإحباط.
					54	أستطيع الشعور بنبض الجماعة والمشاعر التي لا يفصحون عنها.
					55	أستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أدائي

					لأعماله.
					56 أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الايجابية بسهولة.

مقياس فاعلية الذات :

رقم الفقرة	الفقرات	دائماً	غالبا	نادرا	أبداً
1	عندما يقف شخص ما في طريق تحقيق هدف أسعى إليه فإنني قادر على إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق مبتغاي.				
2	إذا ما بذلت من الجهد كفاية ، فإنني سأنجح في حل المشكلات الصعبة .				
3	من السهل علي تحقيق أهدافي ونواياي .				
4	أعرف كيف أتصرف مع المواقف غير المتوقعة.				
5	أعتقد بأنني قادرا على التعامل مع الأحداث حتى لو كانت هذه مفاجئة لي.				
6	أتعامل مع الصعوبات بهدوء لأنني أستطيع دائما الاعتماد على قدراتي الذاتية.				
7	مهما يحدث فإنني أستطيع التعامل مع ذلك .				
8	أجد حلا لكل مشكلة تواجهني .				
9	إذا ما واجهني أمر جديد فإنني أعرف كيفية التعامل معه .				
10	أمتلك أفكارا متنوعة حول كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهني .				

الملحق رقم (02)

قاعدة البيانات الخام من برنامج الـ SPSS

قاعدة البيانات الخام

* الخصائص الشخصية :

	Type d'entreprise	sex e	niveau scolaire	classe d'age	Poste	Experience professionnelle
1	1	1	2	2	3	2
2	1	2	1	5	1	2
3	1	1	1	4	1	1
4	2	2	2	5	3	2
5	1	2	1	5	2	2
6	1	1	3	7	5	1
7	2	2	2	4	1	2
8	1	2	2	7	4	1
9	1	2	2	5	2	2
10	2	1	2	7	2	2
11	2	1	2	4	1	2
12	2	1	5	6	1	2
13	1	2	3	3	4	2
14	2	1	2	7	5	2

1	5	2	2	2	5	5	2
1	6	2	1	2	4	5	1
1	7	2	1	2	7	1	1
1	8	2	2	4	5	5	2
1	9	2	2	3	4	4	1
2	0	2	1	2	6	3	2
2	1	2	1	2	2	4	2
2	2	1	2	2	7	2	2
2	3	2	1	2	1	1	2
2	4	1	1	2	6	1	1
2	5	2	1	2	5	3	1
2	6	2	1	2	7	1	1
2	7	1	1	4	4	2	2
2	8	2	2	3	6	2	2
2	9	1	1	2	5	2	1
3	0	1	2	1	6	5	2
3	1	1	1	2	6	2	2
3	2	2	1	2	5	3	1
3	3	2	1	2	4	2	2
3	4	2	2	2	6	5	2
3	5	2	1	2	5	1	2

3	6	2	2	2	4	2	2
3	7	2	1	2	6	3	2
3	8	1	1	2	3	4	1
3	9	2	2	3	6	3	2
4	0	2	1	4	5	4	2
4	1	1	1	2	4	3	2
4	2	2	1	1	7	3	2
4	3	2	1	2	6	3	1
4	4	1	2	3	3	5	1
4	5	2	1	4	5	4	1
4	6	1	1	3	8	3	2
4	7	1	2	2	4	1	1
4	8	1	1	1	7	3	2
4	9	1	1	2	5	2	2
5	0	1	1	2	8	3	1
5	1	1	1	2	7	3	1
5	2	2	2	2	4	3	2
5	3	1	1	2	8	6	1
5	4	2	1	1	5	5	2
5	5	2	1	2	7	5	1
5	6	2	1	1	4	3	1

5	7	1	1	1	7	3	2
5	8	1	1	2	8	4	2
5	9	2	1	1	5	3	2
6	0	2	1	1	2	3	2
6	1	1	2	2	3	3	2
6	2	1	1	2	6	1	1
6	3	2	1	1	1	3	2
6	4	2	2	2	5	5	2
6	5	2	2	1	7	6	1
6	6	1	1	2	7	5	2
6	7	1	1	2	4	3	2
6	8	1	1	2	8	4	2
6	9	1	1	4	5	3	2
7	0	2	1	3	7	3	1
7	1	1	1	4	8	3	2
7	2	1	2	2	5	1	2
7	3	2	1	2	4	5	2
7	4	2	2	2	3	3	1
7	5	2	1	1	7	2	1
7	6	2	2	3	8	3	1
7	7	1	1	2	5	3	2

7	8	2	1	2	4	3	2
7	9	1	2	2	7	3	2
8	0	1	1	2	5	3	2
8	1	2	1	2	8	2	1
8	2	2	1	3	5	3	1
8	3	2	2	2	8	1	2
8	4	1	1	2	7	2	2
8	5	1	2	2	5	3	2
8	6	2	2	2	4	3	1
8	7	2	2	5	5	3	1
8	8	2	1	2	7	3	1
8	9	2	1	2	5	4	2
9	0	1	2	3	3	3	2
9	1	1	2	2	5	1	2
9	2	2	1	4	3	3	1
9	3	2	1	2	5	3	2
9	4	1	1	4	6	3	2
9	5	2	2	2	5	3	2
9	6	1	1	2	2	2	2
9	7	1	1	2	7	3	2
9	8	2	2	2	5	3	1

9	9	2	1	4	6	3	2	
1	0	0	2	1	2	5	3	2
1	0	1	2	2	2	4	4	2
1	0	2	2	2	3	5	4	2
1	0	3	2	1	2	7	4	2
1	0	4	1	1	2	6	5	2
1	0	5	2	1	2	5	3	1
1	0	6	2	1	2	4	3	1
1	0	7	1	2	2	5	3	2
1	0	8	2	1	2	7	3	2
1	0	9	1	1	2	4	2	2
1	1	0	1	1	2	7	6	2
1	1	1	1	1	2	5	1	2
1	1	2	2	1	2	4	2	2
1	1	3	1	2	2	6	3	2
1	1	4	2	1	2	5	5	2
1	1	5	1	1	2	6	1	2
1	1	6	1	1	3	3	5	2
1	1	7	2	2	2	6	5	2
1	1	8	2	1	2	5	4	1
1	1	9	2	1	2	4	3	2

1 2 0	2	1	2	6	2	2
1 2 1	1	1	2	5	3	2
1 2 2	1	2	2	7	1	2
1 2 3	2	1	2	6	3	2
1 2 4	2	2	2	5	3	2
1 2 5	1	2	2	7	3	2
1 2 6	1	1	2	4	5	1
1 2 7	2	2	4	6	1	2
1 2 8	1	2	2	5	4	1
1 2 9	1	2	3	7	2	2
1 3 0	2	1	2	6	2	2
1 3 1	2	1	2	5	1	2
1 3 2	1	2	2	3	3	2
1 3 3	1	2	2	5	4	2
1 3 4	2	1	2	6	5	2
1 3 5	2	2	2	4	5	2
1 3 6	2	1	1	7	5	1
1 3 7	2	1	2	5	3	2
1 3 8	2	2	2	6	5	2
1 3 9	2	2	1	4	4	1
1 4 0	2	1	2	2	3	2

1 4 1	2	1	1	4	4	2
1 4 2	1	2	3	6	2	2
1 4 3	2	1	2	4	1	2
1 4 4	1	1	2	3	1	1
1 4 5	2	1	2	6	3	2
1 4 6	1	2	1	4	3	2
1 4 7	1	1	2	7	2	2
1 4 8	2	2	2	3	2	2
1 4 9	1	1	4	6	2	1
1 5 0	1	2	2	4	5	2
1 5 1	1	1	4	4	2	2
1 5 2	2	1	2	7	3	1
1 5 3	2	1	1	6	2	2
1 5 4	2	2	3	4	5	2
1 5 5	2	1	2	4	1	2
1 5 6	2	2	2	6	2	2
1 5 7	2	1	2	7	3	2
1 5 8	1	1	2	4	4	1
1 5 9	2	2	2	6	3	2
1 6 0	2	1	2	4	4	2
1 6 1	1	1	2	4	3	2

1 6 2	2	1	2	6	3	2
1 6 3	2	1	2	4	3	1
1 6 4	2	1	1	4	3	2
1 6 5	2	1	2	6	4	1
1 6 6	1	1	3	4	3	2
1 6 7	1	2	2	7	1	1
1 6 8	1	1	2	4	3	2
1 6 9	1	1	1	4	2	2
1 7 0	1	1	2	6	3	1
1 7 1	1	1	3	7	3	1
1 7 2	1	2	2	3	3	2
1 7 3	1	1	2	4	6	1
1 7 4	2	1	1	7	5	2
1 7 5	2	1	2	4	5	1
1 7 6	2	1	4	6	3	1
1 7 7	1	1	2	4	3	2
1 7 8	1	2	2	6	3	2
1 7 9	2	1	2	4	3	2
1 8 0	2	1	1	6	3	2
1 8 1	1	2	2	4	3	2
1 8 2	2	1	3	7	3	2

1 8 3	2	1	1	4	3	2
1 8 4	2	2	2	7	5	2
1 8 5	1	2	2	4	3	2
1 8 6	1	1	2	6	5	2
1 8 7	1	1	2	4	3	2
1 8 8	1	1	2	6	4	2
1 8 9	1	1	1	4	3	2
1 9 0	2	1	2	6	3	1
1 9 1	1	1	2	4	3	2
1 9 2	1	2	2	4	1	2
1 9 3	2	1	2	6	5	2
1 9 4	2	2	2	4	3	1
1 9 5	2	1	1	4	2	1
1 9 6	2	2	2	7	3	1
1 9 7	1	1	2	6	3	2
1 9 8	1	1	1	4	3	2
1 9 9	1	2	2	6	3	2
2 0 0	1	1	2	3	3	2
2 0 1	2	1	2	4	2	1
2 0 2	2	1	3	6	3	1
2 0 3	2	2	2	4	1	2

2 0 4	1	1	2	7	2	2
2 0 5	1	2	2	6	3	2
2 0 6	2	2	2	6	3	1
2 0 7	2	2	2	6	3	1
2 0 8	2	1	2	4	3	1
2 0 9	2	1	2	6	3	2
2 1 0	1	2	2	4	3	2
2 1 1	1	1	2	6	6	2
2 1 2	1	1	2	6	1	2
2 1 3	2	1	2	4	2	2
2 1 4	2	1	2	4	4	2
2 1 5	2	1	1	6	5	2
2 1 6	1	2	1	4	3	2
2 1 7	1	1	1	6	5	2
2 1 8	2	2	2	4	5	2
2 1 9	2	1	1	5	4	1
2 2 0	1	1	1	4	1	1
2 2 1	1	1	3	3	6	2
2 2 2	1	1	1	6	1	2
2 2 3	2	1	2	4	2	2
2 2 4	1	2	1	6	3	2

2 2 5	2	1	2	4	5	2
2 2 6	1	1	1	6	1	2
2 2 7	1	1	2	4	5	2
2 2 8	2	2	1	6	5	2
2 2 9	2	1	2	4	4	1
2 3 0	1	1	1	4	1	1
2 3 1	1	1	2	6	6	2
2 3 2	1	1	1	4	1	2
2 3 3	2	1	2	4	2	2
2 3 4	2	1	1	5	4	2
2 3 5	2	1	2	3	5	2
2 3 6	1	2	1	4	3	2
2 3 7	1	1	2	6	5	2
2 3 8	2	2	1	4	5	2
2 3 9	2	1	2	7	3	2
2 4 0	1	1	4	5	1	1
2 4 1	1	1	1	6	6	2
2 4 2	1	1	2	4	1	2
2 4 3	2	1	4	3	2	2
2 4 4	2	1	2	7	4	2
2 4 5	1	2	2	6	3	2

7	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	4	1	1	4	1	1	4	2	4	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1	3	1	1	2	1	2	3	1	2	3	1										
7	5	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1	2	3	4	5	1	1	5	1	4	4	1	2	5	2	5	1	4	5	2	5	5	4	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	5	5	1	5	5	1								
7	6	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	4	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1											
7	7	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	4	1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	5	4	2	1	2	2	1	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1											
7	8	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	4	2	1	1	3	1	2	2	2	1	4	2	4	3	2	5	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	3	4	2									
7	9	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	1	2	3	1	4	1	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1	2	1	1	4	4	5	1	2	4	4	2	5	1	2	4	1	2	2	4	2	1	1	3	2	3	3	1	5	1	1								
8	0	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	1	3	3	1	1	2	1	4	2	1	2	1	2	3	1	2	2	5	2	4	5	2	5	2	2	3	4	3	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	2								
8	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	4	1	1	3	2	3	4	1	2	2	3	3	2	2	4	5	4	2	1	3	5	1	4	5	2	3	4	1	4	2	4	2	1	4	1	2	5	5	1	4	2	2								
8	2	4	2	3	2	2	1	5	2	2	3	1	2	2	2	4	1	1	2	3	2	5	2	2	3	4	2	3	2	2	1	2	5	5	2	1	2	2	5	5	2	1	2	5	5	2	5	2	1	1	2	5	2	5	2	3	3	3	3						
8	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	5	4	2	3	2	5	5	2	4	3	5	5	5	2	5	2	5	2	5	2	5	5	5											
8	4	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	4	1	1	1	2	3	2	2	4	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	1	2
8	5	1	1	3	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	4	1	1	1	2	3	2	2	5	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	4	1								
8	6	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	4	1	4	1	2	1	1	1	4	2	4	1	2	5	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	1	3	2	1	2	1	1								
8	7	1	2	1	3	4	2	2	2	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2	1	4	1	1	1	1	2	4	2	1	3	2	3	2	2	5	2	3	1	2	2	4	3	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	3								
8	8	2	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	4	2	4	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	4	1	1	3	3	2	4	1	3	2	1	2	5	1	5	5	2	2	3	2									
8	9	2	3	3	2	4	3	1	3	2	1	1	2	4	2	1	3	1	3	1	4	1	2	1	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	5	4	2	5	5	2	2	1	4	1	2	1	2	1	1	1	5	2	2	2	1	2								
9	0	5	1	3	3	2	2	5	3	1	3	2	1	2	1	5	2	2	1	5	2	5	3	3	3	2	1	2	1	1	5	2	5	5	5	2	2	2	1	5	5	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	3	3	1								
9	1	2	3	5	2	3	1	2	1	3	2	1	2	1	1	2	1	4	3	5	3	2	4	2	5	1	4	2	2	3	4	4	2	4	5	2	4	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	4	2	5	1	1								
9	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1										
9	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2							
9	4	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	5	2	1	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1					

14	1	2	2	2	2	2	2	2	5	1
15	1	5	5	1	2	1	2	2	2	2
16	3	1	5	2	3	2	4	2	1	1
17	1	2	2	2	3	4	5	4	1	2
18	4	4	2	1	2	3	2	5	2	3
19	1	2	1	5	3	3	5	2	3	5
20	2	5	3	5	2	5	2	3	2	3
21	1	1	2	1	1	3	2	5	2	4
22	1	1	2	1	2	5	2	4	5	4
23	1	2	3	1	5	2	5	2	2	5
24	2	3	2	2	3	2	4	5	2	3
25	2	3	2	1	2	1	3	5	1	3
26	1	3	2	5	5	2	4	5	3	4
27	1	2	1	2	3	2	5	2	4	5
28	5	1	4	4	1	4	1	1	4	1
29	1	5	3	5	3	5	4	3	3	4
30	1	1	1	1	1	1	3	5	1	4
31	1	1	1	1	1	5	1	5	2	4
32	2	5	5	2	5	2	5	2	3	4
33	1	3	2	4	1	5	1	5	1	5
34	1	1	1	2	1	4	2	5	1	4
35	1	5	4	2	3	4	3	2	4	2
36	5	5	1	3	1	3	4	2	4	4
37	1	1	4	5	2	5	3	5	4	5
38	1	1	1	2	5	1	5	4	1	4
39	4	4	4	4	2	3	4	5	1	4
40	1	1	1	1	1	4	1	5	1	3
41	1	2	1	1	2	5	1	5	1	4
42	1	3	2	3	4	2	5	2	1	4
43	1	1	2	1	2	3	4	5	2	3

44	1	1	1	2	2	5	4	5	1	4
45	5	2	4	5	5	3	3	5	2	4
46	4	5	5	4	4	2	5	3	2	4
47	3	5	4	4	2	3	5	5	3	4
48	1	1	2	1	1	2	1	4	5	4
49	1	1	4	5	2	5	4	5	4	5
50	2	1	1	1	1	1	1	4	6	4
51	1	1	2	1	5	2	5	3	1	5
52	1	2	1	2	5	3	5	5	1	5
53	1	2	3	5	3	3	3	3	3	1
54	2	3	1	3	5	3	5	2	1	4
55	3	5	2	5	3	5	4	5	5	4
56	1	1	5	3	4	5	5	5	4	5
57	1	4	5	5	3	3	5	2	5	5
58	1	1	2	1	1	2	4	4	5	4
59	4	5	5	5	2	5	1	5	2	5
60	3	2	1	5	5	4	5	4	5	4
61	1	1	1	1	1	5	4	5	5	4
62	1	2	2	5	5	1	5	1	5	1
63	1	1	1	2	1	2	5	2	5	2
64	1	1	1	1	2	2	4	5	4	5
65	1	3	1	2	1	4	5	4	5	4
66	1	2	2	1	3	2	3	4	5	4
67	2	3	1	1	5	2	4	2	5	4
68	2	3	3	3	5	5	2	5	2	5
69	1	2	1	5	3	5	4	5	4	5
70	2	5	2	1	4	5	3	4	5	4
71	1	2	1	3	5	2	4	2	3	2
72	1	5	5	5	3	5	2	4	5	4
73	1	3	5	3	5	2	5	2	5	4

74	1	2	5	2	5	1	5	1	5	5
75	4	5	4	4	5	5	5	5	1	4
76	1	3	1	1	1	1	5	4	5	4
77	3	5	5	2	3	2	3	2	3	2
78	5	5	5	2	4	2	2	2	5	2
79	2	5	3	2	5	2	5	2	3	2
80	3	3	1	5	2	1	4	5	5	4
81	2	3	5	5	3	5	3	4	1	4
82	2	4	4	5	2	5	2	5	2	4
83	1	1	1	5	5	3	5	5	5	4
84	1	2	2	5	3	4	1	5	2	4
85	4	3	5	4	5	1	5	2	4	2
86	2	2	2	1	1	2	3	5	4	4
87	4	1	2	1	4	5	1	5	1	4
88	1	2	1	3	5	5	2	5	4	2
89	5	5	1	3	1	3	4	2	4	4
90	4	5	1	3	4	3	4	2	4	4
91	1	5	3	5	3	5	4	3	3	4
92	4	1	1	2	1	3	1	2	3	1
93	4	1	5	4	3	4	1	2	1	3
94	1	1	4	5	3	5	1	4	2	4
95	1	5	2	5	3	3	5	1	5	2
96	2	1	2	4	1	1	1	2	2	4
97	1	2	1	1	5	2	1	3	2	1
98	5	4	5	4	5	5	4	5	4	2
99	4	5	2	5	2	3	3	4	3	4
100	1	1	1	5	5	5	4	5	1	4
101	5	4	1	1	1	3	1	3	2	4
102	2	1	4	1	2	2	1	4	2	1
103	1	3	3	5	2	3	2	5	2	5

104	1	1	4	5	5	5	4	5	5	4
105	2	1	1	1	5	5	1	5	1	4
106	1	1	5	4	5	4	1	5	1	2
107	1	1	4	5	5	4	5	4	1	5
108	4	4	1	1	4	5	3	5	3	5
109	1	2	2	2	1	5	5	4	5	5
110	2	3	1	3	5	5	5	2	5	4
111	1	2	1	1	5	5	1	5	1	4
112	3	5	5	1	2	5	2	5	1	1
113	2	2	4	2	4	1	4	5	5	5
114	5	3	2	3	4	2	3	2	4	3
115	1	2	5	5	5	2	3	2	5	3
116	2	5	1	2	5	5	5	5	2	3
117	2	3	2	1	5	3	5	5	5	4
118	3	3	3	2	1	5	5	4	5	4
119	1	1	2	2	1	4	5	4	5	4
120	1	5	1	5	1	5	3	4	5	5
121	5	3	2	2	3	5	5	3	4	3
122	5	2	1	5	5	3	5	3	2	5
123	1	1	5	5	3	5	3	4	3	5
124	2	3	5	2	1	5	1	5	1	5
125	4	1	4	2	4	3	1	5	5	5
126	1	1	1	1	1	1	2	5	5	2
127	1	1	1	1	1	1	3	5	4	5
128	1	2	1	1	3	2	1	5	4	5
129	2	1	3	3	2	2	3	5	3	3
130	2	3	2	2	5	3	3	5	1	3
131	2	3	1	1	5	5	2	3	5	4
132	4	3	4	4	3	2	4	2	3	4
133	4	3	5	2	5	5	2	5	3	1

134	2	1	2	1	2	1	1	1	4	3
135	2	2	1	1	1	5	5	1	5	4
136	1	2	5	3	2	5	2	4	3	2
137	1	5	2	5	2	3	2	5	2	4
138	1	1	1	1	1	1	5	2	4	3
139	1	2	1	5	1	5	1	5	2	1
140	2	2	1	1	5	2	1	5	2	5
141	2	2	2	2	1	4	5	2	3	4
142	1	3	2	1	1	3	5	4	5	4
143	2	3	3	4	3	2	4	2	5	3
144	2	4	1	2	4	5	5	4	2	4
145	1	5	5	3	2	5	2	5	4	3
146	1	2	2	5	5	2	5	2	1	5
147	2	2	2	5	3	5	5	2	4	5
148	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5
149	1	1	3	1	2	5	3	2	5	3
150	3	3	5	2	5	3	5	3	5	5
151	1	3	1	5	2	5	5	3	5	2
152	1	2	2	2	1	5	5	2	5	1
153	2	5	5	1	5	3	3	5	3	2
154	5	3	2	2	5	4	3	4	5	3
155	3	4	2	1	5	5	5	4	5	5
156	1	2	2	1	4	5	3	2	5	4
157	5	4	4	4	2	4	4	5	3	4
158	1	1	2	1	2	2	2	2	5	5
159	1	2	2	5	2	5	2	5	2	1
160	1	2	5	4	2	3	1	5	3	5
161	1	1	2	4	3	4	3	4	1	5
162	1	1	4	5	4	2	5	2	1	5
163	5	2	5	2	3	5	2	4	2	5

164	3	4	2	2	4	2	5	3	5	5
165	3	3	1	2	2	5	4	5	5	4
166	1	1	4	2	4	2	4	3	4	1
167	2	1	3	5	5	4	5	4	5	1
168	1	1	1	1	1	3	5	4	5	4
169	1	3	2	1	2	3	5	4	5	4
170	1	5	5	5	1	5	1	5	1	5
171	2	2	3	4	3	2	4	2	4	5
172	2	1	5	3	5	4	4	3	2	4
173	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5
174	3	3	2	5	5	4	3	4	5	4
175	3	3	2	2	4	2	4	3	5	3
176	2	2	1	1	1	5	4	5	3	5
177	1	1	2	2	5	4	5	4	5	4
178	1	3	2	2	1	5	4	5	4	5
179	1	1	2	1	5	4	5	4	5	4
180	1	2	1	1	4	5	4	5	4	5
181	1	1	2	1	5	4	5	4	1	2
182	1	1	2	2	2	3	5	5	4	5
183	2	1	1	3	4	5	5	4	5	4
184	1	2	3	2	5	2	5	2	5	4
185	3	1	1	1	4	5	4	5	4	5
186	1	1	1	1	4	2	4	5	4	5
187	1	2	1	1	4	5	4	5	4	5
188	5	4	5	4	5	4	5	2	1	1
189	4	4	5	4	5	1	4	3	2	1
190	5	3	1	1	2	5	4	5	4	5
191	1	4	3	1	5	4	5	5	4	5
192	3	2	3	5	5	4	5	4	5	4
193	1	1	5	4	5	4	5	4	5	4

194	2	1	1	1	3	5	4	5	4	5
195	3	1	5	3	5	4	2	5	4	3
196	1	1	4	2	3	5	2	4	5	4
197	1	3	5	4	2	5	4	2	5	4
198	5	3	4	5	2	4	2	5	4	5
199	4	4	2	5	3	2	5	2	5	4
200	3	3	5	2	5	2	5	4	5	4
201	2	4	5	4	2	5	4	5	4	5
202	5	2	3	1	1	1	1	1	1	1
203	5	4	5	4	5	2	1	1	2	1
204	4	5	4	5	2	5	4	3	1	1
205	5	4	5	4	5	4	2	5	2	2
206	2	3	5	5	2	4	5	5	5	1
207	3	5	3	5	4	5	2	5	2	3
208	5	4	5	2	5	2	3	5	3	5
209	5	2	5	4	4	2	1	2	3	5
210	3	1	5	1	4	1	4	4	1	2
211	4	1	5	2	2	3	1	1	1	1
212	4	3	3	4	1	4	4	4	3	2
213	3	2	4	1	3	2	5	5	4	1
214	4	3	2	5	1	2	5	2	2	1
215	2	3	4	5	2	5	2	1	4	2
216	3	5	3	5	2	4	3	2	5	2
217	3	4	4	4	3	4	1	5	2	3
218	2	5	4	4	4	1	4	4	2	4
219	1	1	2	1	2	2	1	4	5	4
220	1	3	4	5	4	2	5	1	1	1
221	3	5	3	5	3	5	1	2	1	1
222	3	2	2	3	5	3	5	1	5	1
223	5	5	3	2	5	5	1	4	1	1

224	5	3	2	5	1	4	4	5	1	4
225	1	1	5	4	5	4	3	4	5	4
226	4	4	2	5	5	5	3	5	3	2
227	2	1	2	2	2	5	4	5	1	4
228	3	2	4	4	5	2	5	4	5	4
229	2	1	2	2	5	4	5	4	5	4
230	1	2	2	4	5	2	5	4	5	4
231	1	2	2	1	3	2	4	5	4	5
232	3	3	1	3	5	4	5	5	4	5
233	2	2	3	1	5	2	5	4	5	4
234	5	4	5	4	5	2	2	2	2	1
235	5	2	3	1	5	5	3	2	2	2
236	4	1	3	1	3	1	4	5	2	1
237	5	2	4	5	2	4	1	2	1	2
238	4	5	2	4	3	4	2	1	3	3
239	4	2	1	3	5	3	5	4	5	2
240	3	5	4	3	4	5	1	1	1	1
241	4	3	5	2	2	4	5	3	4	4
242	2	1	3	3	3	5	2	5	1	5
243	4	2	3	5	1	5	5	5	4	5
244	1	3	2	2	2	2	2	3	4	3
245	2	1	1	1	2	3	2	4	2	2
246	4	2	2	3	4	2	4	2	3	3
247	5	4	5	4	1	5	1	2	4	1
248	4	5	3	2	1	4	4	1	4	2
249	5	3	2	1	5	2	2	1	5	2
250	3	5	4	3	4	1	2	1	4	2

* فاعلية القرار :

	dec1	dec2	dec3	dec4	dec5	dec6	dec7	dec8	dec9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
3	3	2	1	1	1	1	1	1	3
4	3	2	1	2	3	2	1	1	1
5	3	2	1	3	4	1	2	1	1
6	4	2	2	1	2	2	3	1	3
7	2	1	3	2	1	4	2	2	5
8	4	2	3	2	3	2	1	4	3
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	2	2	1	2	3	2	1	2	1
11	2	1	3	2	1	3	2	1	3
12	3	2	2	3	2	1	2	3	2
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	3	2	1	1	2	1	1	1
15	3	2	1	2	1	3	1	1	1
16	2	3	2	3	2	1	2	1	2
17	1	3	3	3	2	1	2	2	1
18	2	1	3	4	1	2	2	2	3
19	3	2	2	3	1	3	3	4	1
20	4	1	2	3	2	3	2	3	4
21	3	2	3	1	1	1	1	1	1
22	2	5	5	2	2	1	2	1	4
23	3	2	1	2	1	2	3	2	4
24	2	1	3	3	2	1	2	4	2
25	2	1	2	1	2	3	1	1	2
26	2	3	4	1	2	5	2	2	5

27	1	2	3	2	3	2	1	2	3
28	2	1	2	3	2	1	2	2	3
29	3	2	1	5	2	3	2	5	5
30	1	1	1	1	3	1	1	1	1
31	2	1	2	1	2	3	1	1	1
32	2	5	5	5	1	1	5	2	1
33	2	1	3	2	2	3	2	1	4
34	1	2	2	2	2	2	1	1	1
35	2	1	2	3	2	1	2	5	4
36	1	2	3	2	1	2	5	4	4
37	5	3	1	1	1	5	2	4	5
38	2	2	3	1	2	3	2	1	1
39	3	2	1	3	5	2	3	3	5
40	2	2	1	1	1	1	1	1	1
41	2	1	2	1	2	1	3	2	1
42	2	1	2	3	2	1	2	3	3
43	1	2	3	2	2	3	1	1	1
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45	5	5	2	1	1	5	1	5	5
46	4	4	4	2	3	5	5	2	4
47	4	3	4	2	1	5	5	5	5
48	1	1	1	1	2	4	1	2	1
49	2	5	2	4	2	5	2	3	3
50	2	2	1	2	1	2	1	2	1
51	5	2	1	2	1	2	1	2	2
52	4	2	2	4	2	4	2	1	1
53	2	1	2	1	1	2	2	4	4
54	2	4	2	4	2	3	2	1	1
55	3	5	3	5	3	4	3	3	4
56	4	4	5	4	5	4	2	5	3

57	5	5	2	5	5	5	2	5	5
58	2	1	1	2	1	2	1	4	3
59	5	5	2	2	1	5	1	5	5
60	5	4	5	4	5	2	2	3	2
61	2	1	2	1	2	1	4	5	2
62	4	2	5	2	4	2	3	5	3
63	4	3	1	1	1	1	1	1	1
64	2	2	1	2	2	1	2	3	3
65	2	4	5	4	2	1	2	1	1
66	4	2	1	2	1	2	1	2	4
67	2	1	2	2	2	3	2	4	3
68	3	2	5	5	5	2	5	2	4
69	5	5	5	2	5	2	5	2	5
70	5	5	3	5	3	5	3	5	3
71	1	2	1	2	2	1	1	2	5
72	5	5	5	5	1	4	1	4	1
73	5	5	5	5	1	5	1	2	5
74	2	1	1	5	2	5	2	1	5
75	3	5	4	2	5	4	3	3	5
76	4	2	4	2	1	2	1	1	1
77	2	4	2	4	2	1	2	1	4
78	2	4	5	2	1	2	4	2	4
79	3	4	5	2	3	2	1	2	1
80	2	5	4	5	2	3	2	1	1
81	5	4	5	4	3	4	2	5	5
82	3	5	5	5	5	2	5	5	5
83	5	5	4	4	5	4	5	4	5
84	2	1	1	2	1	2	2	5	5
85	2	5	4	4	5	4	5	5	1
86	3	2	1	3	4	1	2	1	1

87	3	2	2	3	4	1	2	1	2
88	4	2	2	3	4	2	2	1	2
89	3	2	3	2	1	2	5	4	2
90	3	4	5	2	4	2	1	2	3
91	3	2	4	2	1	2	5	4	5
92	1	2	1	1	1	1	1	1	2
93	2	2	2	2	2	2	4	2	2
94	2	4	2	4	2	4	2		2
95	2	2	4	2	4	4	2	2	2
96	2	1	1	1	1	2	1	1	2
97	2	1	1	1	1	2	1	1	1
98	5	4	5	2	4	5	2	5	3
99	5	5	5	5	5	5	5	3	2
100	2	4	2	5	2	2	2	2	3
101	2	2	1	3	4	1	2	1	1
102	1	1	1	1	2	1	2	1	2
103	3	3	2	3	2	4	2	1	3
104	2	4	5	2	4	2	5	2	5
105	2	4	3	3	1	1	2	1	1
106	5	4	3	2	1	2	1	2	1
107	4	5	2	4	2	5	3	5	5
108	2	1	2	4	5	5	5	5	5
109	2	5	2	5	2	3	2	1	2
110	5	4	5	2	4	2	5	3	4
111	2	1	2	1	2	1	2	2	5
112	2	1	2	4	2	5	2	2	2
113	2	5	2	1	2	4	2	3	5
114	5	4	3	1	2	4	1	2	1
115	5	2	4	2	4	2	1	2	3
116	3	5	5	5	2	5	2	5	5

117	5	5	5	5	5	2	5	5	3
118	5	5	5	5	5	5	5	5	1
119	2	1	2	3	2	1	2	3	5
120	4	5	1	3	5	5	5	2	5
121	4	5	4	5	4	5	2	5	4
122	5	4	5	2	5	1	2	2	2
123	5	5	5	4	5	4	1	4	5
124	4	2	5	2	1	2	2	2	2
125	4	2	5	2	1	2	5	2	3
126	1	1	1	2	1	2	1	2	1
127	2	2	2	2	2	1	2	1	1
128	3	1	2	3	2	1	2	1	2
129	3	2	5	2	1	1	2	1	2
130	2	1	2	1	2	5	2	1	5
131	2	1	2	5	2	4	2	3	2
132	4	5	4	2	2	2	2	2	2
133	4	2	5	2	1	2	5	2	4
134	1	1	1	1	2	1	1	1	1
135	2	1	2	1	2	2	3	2	4
136	2	1	2	2	2	4	2	4	2
137	2	1	2	5	2	2	2	5	2
138	2	1	1	1	1	2	1	2	1
139	1	2	1	2	1	2	2	1	4
140	2	1	1	1	2	4	2	1	4
141	2	1	2	1	2	1	2	4	4
142	2	1	2	1	2	4	2	5	2
143	2	3	2	4	2	5	2	1	2
144	2	2	2	3	2	3	5	4	2
145	2	1	2	2	4	5	3	4	4
146	2	1	3	2	4	2	2	2	4

147	5	4	4	4	2	1	4	4	4
148	2	1	2	1	2	1	1	2	3
149	2	3	2	1	2	3	2	1	2
150	4	5	4	5	2	1	2	5	3
151	2	1	2	4	2	5	2	1	5
152	4	4	2	1	2	1	2	1	1
153	4	4	5	4	2	3	2	1	1
154	5	2	5	2	1	2	4	5	2
155	2	2	3	5	5	2	5	2	5
156	2	1	2	1	2	5	2	1	5
157	2	1	1	5	5	5	2	5	5
158	2	1	2	3	2	1	1	1	1
159	1	2	1	2	5	2	1	2	3
160	2	3	2	4	2	5	2	1	2
161	5	2	1	2	5	2	1	1	1
162	2	1	3	4	4	2	2	2	2
163	1	1	5	5	2	5	5	5	5
164	5	5	5	5	5	4	1	5	2
165	5	4	5	5	2	5	5	2	5
166	4	4	1	2	1	2	1	1	2
167	5	4	2	5	2	4	5	2	3
168	1	4	5	1	1	2	1	2	1
169	2	1	2	1	2	2	2	5	5
170	2	1	2	4	5	5	2	3	2
171	2	1	2	5	2	1	4	2	4
172	2	1	2	5	2	2	4	2	5
173	5	5	2	5	5	5	4	4	2
174	5	5	5	5	5	5	2	5	3
175	5	5	5	5	5	5	4	5	4
176	2	1	2	1	2	1	5	2	5

177	2	1	5	5	5	5	2	5	5
178	5	4	5	4	5	2	4	4	1
179	2	1	2	4	2	5	2	1	5
180	3	5	3	3	4	3	5	3	5
181	4	2	1	2	1	2	1	2	3
182	2	1	2	1	4	2	3	5	2
183	4	2	1	2	5	2	3	2	5
184	2	4	2	1	2	5	2	3	2
185	2	1	2	5	1	5	2	2	5
186	2	1	2	1	2	1	2	5	4
187	2	4	2	5	2	1	4	2	2
188	4	2	5	2	1	2	5	2	5
189	2	1	2	5	2	1	5	2	5
190	2	1	2	5	2	5	2	5	3
191	2	2	5	5	5	5	5	5	5
192	5	5	5	5	5	5	5	5	2
193	4	4	5	5	5	5	5	5	5
194	2	1	2	2	3	5	2	1	5
195	2	1	4	5	5	5	5	5	5
196	2	1	2	5	2	1	2	5	3
197	3	2	2	3	2	3	5	2	5
198	5	5	5		5	2	2	5	2
199	4	2	5	2	1	4	2	5	3
200	3	2	5	2	4	3	5	2	4
201	5	2	5	5	5	5	5	5	5
202	1	1	1	1	1	1	1	1	1
203	3	2	3	1	3	3	2	3	2
204	3	2	4	2	5	2	3	2	3
205	5	5	5	5	5	3	5	2	5
	4	5	4	5	4	5	5	5	2

206										
207	2	3	2	5	2	4	2	5	4	
208	5	5	5	5	5	3	5	5	3	
209	2	5	2	3	2	3	2	4	2	
210	5	2	1	2	1	1	2	1	3	
211	2	1	2	1	1	1	2	1	2	
212	2	1	2	3	2	5	2	5	2	
213	3	2	2	3	5	5	5	2	5	
214	5	3	3	2	1	2	1	1	1	
215	5	2	4	4	2	2	1	1	1	
216	5	5	5	5	2	5	2	2	5	
217	2	1	2	5	5	5	5	5	5	
218	2	1	2	5	2	2	2	5	5	
219	2	1	2	5	1	1	1	1	1	
220	2	2	2	1	2	5	2	1	2	
221	2	1	2	5	2	1	2	5	1	
222	2	1	3	1	2	5	2	1	5	
223	2	5	2	1	2	4	2	5	1	
224	2	1	2	5	2	2	2	5	5	
225	5	4	2	1	2	5	2	5	2	
226	5	4	5	2	1	2	5	2	4	
227	5	2	1	4	3	1	2	1	1	
228	1	4	1	4	3	3	5	4	5	

229	4	5	4	5	2	2	2	1	1
230	3	5	3	4	2	3	2	1	3
231	2	4	2	5	2	1	1	3	1
232	5	4	2	5	2	2	2	5	5
233	4	5	4	5	2	1	2	1	1
234	2	2	5	2	1	2	5	2	3
235	1	5	4	5	2	5	2	5	5
236	3	4	1	2	1	2	1	2	1
237	3	2	1	2	5	1	1	3	2
238	3	5	4	3	5	3	3	2	5
239	4	2	1	3	1	3	2	5	5
240	2	1	2	1	2	2	2	4	4
241	2	1	2	3	2	5	3	5	5
242	5	3	3	2	5	4	3	2	5
243	4	4	5	4	5	5	5	4	5
244	2	4	2	1	2	1	1	2	1
245	1	2	1	2	1	2	1	1	1
246	2	1	2	1	2	5	2	1	5
247	1	1	2	4	2	5	2	5	2
248	4	2	5	2	3	3	4	4	5
249	3	2	3	3	1	1	3	1	3
250	3	2	4	2	5	3	5	5	2

Impact des facteurs psycho-cognitifs sur la prise de décision chez le manager des ressources humaines

Résumé :

Cette étude a pour but d'explorer les mécanismes psycho-cognitifs (l'intelligence émotionnelle et sentiment d'efficacité personnelle) pouvant impacter la prise de décision chez le manager des ressources humaines. Trois questionnaires couvrant les variables de l'étude ont été administrés à un échantillon de 250 managers des ressources humaines opérant dans différentes régions du pays. Cette étude a permis de comprendre, la nature des interactions possibles entre le concept de l'efficacité décisionnelle et les facteurs psycho-cognitifs et de situer la hauteur de participation de chaque variable dans la prédiction de l'efficacité décisionnelle chez le manager.

Mots clés : Facteurs psycho-cognitifs, Prise de décision, Sentiment d'efficacité personnelle, Intelligence émotionnelle, Gestion des ressources humaines.

Impact of psycho-cognitive factors in decision-making at the HR manager

Abstract :

This study aims to explore the psycho-cognitive mechanisms (emotional intelligence and self-efficacy) that may impact decision-making at the HR manager. Three questionnaires covering the variables of the study were administered to a sample of 250 HR managers operating in different regions of the country. This study made it possible to understand, on one hand, the nature of the possible interactions between the concept of decision-making efficiency and psycho-cognitive factors and to situate the height of participation of each variable in the prediction of the decision-making efficiency in the manager.

Key words : psycho-cognitive factors, Decision making, self efficacy, Emotional intelligence, Human Resource Management.

أثر العوامل النفس معرفية في عملية اتخاذ القرار عند مسيري الموارد البشرية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الآليات المعرفية النفسية (الذكاء العاطفي و فاعلية الذات) التي قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار لدى عينة البحث والتي شملت على 250 مسير للموارد البشرية عبر ولايات متعددة في البلاد. ومن أجل إجراء الدراسة تم استعمال ثلاثة استمارات والتي تناسب المتغيرات المختلفة للدراسة. ومكنت هذه الدراسة من فهم طبيعة التفاعلات المحتملة بين مفهوم فاعلية اتخاذ القرار والعوامل النفس المعرفية وتحديد مدى مساهمة كل متغير في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار عند المسير .

الكلمات المفتاحية : العوامل النفس معرفية، اتخاذ القرار، فاعلية الذات، الذكاء الوجداني، تسيير الموارد البشرية.

الفصل الرابع

تسيير الموارد البشرية
في المؤسسة الجزائرية