



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه علوم

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

## المهارات التسييرية لدى الإطار الجزائري بين الممارسة والفعالية

(دراسة ميدانية لعينة من الأطارات الجزائرية باستخدام اختبار السوزي)

تحت اشراف:

أ.د مزيان محمد

الطالبة:

يحياوي نور الهدى

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتماء
مصطفى زقاي نادية	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة وهران 2
مزيان محمد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2
مكي أحمد	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	جامعة وهران 2
هني حاج أحمد	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	جامعة مستغانم
طاجين علي	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة مستغانم
ماريف منور	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	جامعة تيارت

السنة الجامعية: 2017-2018

# إهداء

إلى كل من أحب

والداي الكرمين، أختي وأخي، صديقاتي، أساتذتي  
في كنفهم كان إنجاز هذا العمل وبهم يكتمل الإحساس بالفخر

# شكر و تقدير

أقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير الخالص إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور محمد مزيان لقبوله الإشراف ومتابعة إنجاز هذا العمل من أول التفكير وضبط للموضوع إلى غاية إتمامه، كما أشكره على توجيهاته العلمية والمنهجية القيمة، كما أخص شكري للجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذا العمل.

شكرا جزيلا

يحيىوي نور الهدى

## ملخص البحث:

هدفت الدراسة للكشف عن المهارات التسييرية لدى الإطار الجزائري بين الممارسة و الفعالية، مستعملة في ذلك اختبار السوزي Sosie ل: كيا Kiat1999، حيث تم تطبيقه على عينة من الإطارات المسيرة تقدر ب: 534 إطار تم اختيارهم بطريقة عرضية، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي، أما بالنسبة للأسلوب الإحصائي المتبع فهو: اختبار "ت" و تحليل التباين لدراسة الفروق، وبعد المعالجة و التحليل توصلت الباحثة للنتائج التالية:

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في المهارات التسييرية بين الممارسة والفعالية لدى عينة الإطارات الجزائرية.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات وكذا وجود فروق في أنماط التسيير حسب متغير مستوى التأطير والسن ، بينما لا توجد فروق حسب متغير الجنس ونوع قطاع العمل.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات حسب متغير الجنس، مستوى التأطير والجنس، السن والتأطير، بينما توجد فروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية حسب متغير نوع قطاع العمل.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الفعالية حسب متغير السن على مستوى محور الأبعاد الشخصية والطموح والعمل، كما توجد فروق حسب متغير مستوى التأطير في محور العمل فقط، أما بالنسبة لمتغير التخصص فيحقق الفروق فقط في محور التبادلات أما بالنسبة للمتغيرات الجنس فإنه لا يحقق الفروق في كل المحاور المحققة لفعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة.



الصفحة	قائمة المحتويات
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر و تقدير
ت	ملخص البحث
ث	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال و الملاحق
01	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: تقديم البحث</b>	
05	1/ إشكالية البحث
07	2/ دواعي اختيار الموضوع
08	3/ تساؤلات البحث
09	4/ فرضيات البحث
10	5/ أهمية البحث
11	6/ أهداف البحث
11	7/ التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة
<b>الفصل الثاني: المهارات التسييرية</b>	
14	تمهيد
15	1/ المفهوم العام للمهارة
21	2/ مستويات المهارة
24	3/ أنواع المهارة
25	4/ المعاني المختلفة لمفهوم المهارة الفردية في الميادين المختلفة و مضامين توظيفها
34	5/ مفهوم المهارات التسييرية
44	6/ تطور مفهوم المهارات التسييرية عبر الإتجاهات الفكرية
61	7/ مقارنة مفاهيمية للمهارات التسييرية و علاقتها بالممارسة التسييرية و الفعالية

66	8/ العلاقة بين المهارات التسييرية و المتغيرات التنظيمية
75	9/ أبعاد و نماذج المهارات التسييرية
81	10/ تقييم المهارات التسييرية
111	11/ واقع المهارات التسييرية و الرهانات المرتبطة بها
113	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإطار بين الممارسة و الفعالية التسييرية</b>	
118	تمهيد
119	1/ مفهوم الإطار و التعاريف المرتبطة به
127	2/ فئات الإطارات
129	3/ مفهوم الإطار و علاقته بمفاهيم أخرى
140	4/ تطور مفهوم و مهام الإطار في الفكر التسييري
146	5/ مهام و صفات الإطار
150	6/ التطور التاريخي للإطارات في المؤسسات الجزائرية
165	7/ هوية الإطارات الحديثة
176	8/ واقع الممارسات التسييرية الحديثة لدى الإطار المسير و علاقتها بالفعالية
180	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية</b>	
184	تمهيد
أولا: الدراسة الاستطلاعية	
184	1/ أهداف الدراسة الاستطلاعية
184	2/ حدود الدراسة الاستطلاعية المكانية و الزمانية
186	3/ خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
188	4/ التعريف بأداة جمع البيانات
213	5/ الخصائص السيكومترية لأداة جمع المعطيات في الدراسة الميدانية

ثانيا: الدراسة الأساسية	
220	1/ المنهج المستخدم
220	2/ الحدود الزمانية و المكانية للدراسة الأساسية
221	3/ خصائص عينة الدراسة الأساسية و مواصفاتها
224	4/ التعريف بأداة الدراسة الأساسية
225	5/ الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة	
228	1/ عرض نتيجة الفرض العام
231	2/ عرض نتيجة الفرضية الأولى
233	3/ عرض نتيجة الفرضية الثانية
234	4/ عرض نتيجة الفرضية الثالثة
235	5/ عرض نتيجة الفرضية الرابعة
236	6/ عرض نتيجة الفرضية الخامسة
238	7/ عرض نتيجة الفرضية السادسة
239	8/ عرض نتيجة الفرضية السابعة
240	9/ عرض نتيجة الفرضية الثامنة
241	10/ عرض نتيجة الفرضية التاسعة
الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة	
247	1/ مناقشة نتيجة الفرض العام
251	2/ مناقشة نتيجة الفرضية الأولى
254	3/ مناقشة نتيجة الفرضية الثانية
255	4/ مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
258	5/ مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة
260	6/ مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة
262	7/ مناقشة نتيجة الفرضية السادسة

263	8/ مناقشة نتيجة الفرضية السابعة
264	9/ مناقشة نتيجة الفرضية الثامنة
266	10/ مناقشة نتيجة الفرضية التاسعة
270	خلاصة عامة
271	الاقتراحات
273	المراجع
287	الملاحق

الصفحة	قائمة الجداول
34-33	الجدول رقم (01) المميزات الأساسية للمهارة الفردية
153	الجدول رقم (02): يوضح نسبة وجود الإطارات في القطاعات الحكومية لسنة 1966-1967
155	الجدول رقم (03) يوضح البنية التأهيلية للإطارات في الصناعة
156	الجدول رقم (04) يوضح الطلب الاقتصادي على التكوين في المخططين للسنوات ما بين 1970-1977
170	الجدول رقم (05) يوضح الاختلافات في الرأي حول مكانة الإطار على مستوى بعض المتغيرات في دراسة لجمعية الإطارات الفرنسية تمت ما بين سنة 1990 و 2010
186	الجدول رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب الجنس و مستويات التأطير
187	الجدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير التخصص والجنس
187	الجدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن
199	الجدول رقم (09) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لبعدها التبادلات
200	الجدول رقم (10) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لأنماط شخصية المسير
201	الجدول رقم (11) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لبعدها الأبعاد الشخصية
202	الجدول رقم (12) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لبعدها الطموح
206	الجدول رقم (13) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لبعدها العمل
215	الجدول رقم (14) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لاختبار السوزي
216	الجدول رقم (15) يوضح الاتساق الداخلي لبنود المحور الأول : الأبعاد الشخصية
217	الجدول رقم (16) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لبنود محور الطموح و مدى ارتباطه به
217	الجدول رقم (17) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لبنود محور العمل
218	الجدول رقم (18) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لبنود محور التبادلات لاختبار السوزي
219	الجدول رقم (19) يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون لبنود محاور اختبار السوزي وأنماط التسيير

222	الجدول رقم(20) يوضح حجم عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس
222	الجدول رقم(21) يوضح توزيع العينة حسب الجنس و مستويات التأطير
223	الجدول رقم(22) يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير التخصص
223	الجدول رقم(23) يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن
224	الجدول رقم(24) يوضح حجم العينة الأساسية حسب متغير نوع القطاع
224-	الجدول رقم(25) يوضح محاور اختبار السوزي و بنود كل محور مع سلم تقييم الفعالية
225	
228	الجدول رقم(26) يوضح تكرارات الإطارات على المستويات الثلاثة للفعالية
229	الجدول رقم(27) يوضح نتائج الفروق ما بين الممارسة و الفعالية في المهارات التسييرية حسب اختبار السوزي
230	الجدول رقم(28) يوضح المتوسط الحسابي لمهارات كل محور من محاور اختبار السوزي على معيار الفعالية.
231	الجدول رقم(29) يوضح نتائج الفروق في أنماط التسيير
232	الجدول رقم(30) يوضح نتائج الفروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات على أساس التكرارات.
233	الجدول رقم(31) يوضح نتائج الفرق في أنماط التسيير على مستوى الفعالية حسب متغير الجنس، السن، مستوى التأطير و قطاع العمل.
234	الجدول رقم(32) يوضح الفروق ما بين الجنسين على مستوى الفعالية.
235	الجدول رقم(33) يوضح متوسطات كل من الذكور و الإناث على مستوى محاور اختبار السوزي للمهارات التسييرية.
236	الجدول رقم(34) يوضح دلالة الفروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية حسب نوع التأطير.
237	الجدول رقم(35) يوضح دلالة الفروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية
237	الجدول رقم(36) يوضح مدى الفروق في مستوى الفعالية حسب متغير التأطير والجنس
238	الجدول رقم(37) يوضح تكرارات عينة البحث و متوسطات الفعالية لكل فئة عمرية"

238	الجدول رقم(38) يوضح دلالة الفروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية حسب متغير السن
239	الجدول رقم(39) يوضح تكرارات و متوسطات فعالية المهارات التسييرية حسب متغير نوع قطاع العمل
240	الجدول رقم (40) يوضح نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات حسب متغير نوع قطاع العمل
240	الجدول رقم (41) يوضح تكرارات فئات الإطارات حسب التخصص و متوسط الفعالية لكل فئة.
241	الجدول رقم(42) يوضح نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير التخصص
242	الجدول رقم(43) يوضح دلالة الفروق في متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، السن، التخصص ومستوى التأطير على مستوى كل محور من محاور اختبار السوزي

الصفحة	قائمة الأشكال
21	الشكل رقم(01) يوضح تطور مفهوم المهارة الفردية
43	الشكل رقم(02) يوضح مهارات المسير
192	الشكل رقم(03) توضيحي لكيفية الإجابة عن الرباعية للقسم الأول من اختبار السوزي
193	الشكل رقم(04) يوضح كيفية الإجابة عن الثلاثية في القسم الثاني من اختبار السوزي
204	الشكل رقم(05) يوضح نتيجة البعد الأول المستخرجة من برنامج اختبار السوزي بعد جمع الإجابات و حسابها آليا
205	الشكل رقم(06) يوضح أنماط التسيير و القيم المعيارية بكل نمط

الصفحة	قائمة الملاحق
289	الملحق رقم (01) يوضح اختبار السوزي في نسخته الورقية.
313	الملحق رقم (02) يوضح ورقة الإجابة المتعلقة باختبار السوزي.
316	الملحق رقم (03) يوضح نتائج اختبار السوزي لفرد من عينة الدراسة.
318	الملحق رقم (04) يوضح التقرير العام الذي يشرح نتائج الفرد بشكل مفصل.
342	الملحق رقم (05) يوضح القيم المعيارية للفعالية لعينة الدراسة الأساسية.



إن الحديث عن المهارات التسييرية في الفكر التسييري هي محاولة دمج لمقاربتين أساسيتين هما الاقتصادية المهمة بالنسبة للمنظمة والاجتماعية والانسانية المهمة بالنسبة للأفراد العاملين ، فتصبح مسألة التحكيم بينهما صعبة وكثيرة التناول الفكري في هذا المجال ، كما قد نضيف إليها جرعة كبيرة من الإبداع لتحويل المهارة في الأخير إلى منطق "رابح-رابح" ، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المنظمات جاهدة لتحليل وضعيات إطاراتها المسيرة وتقديم علاجات تجمع ما بين الممارسة العملية الجيدة وتحقيق الفعالية التسييرية.

بحيث أن الوصول إلى هذه الغاية تطلب استحداث حلول تنظيمية جذرية تقوم على مبدأ رأس المال البشري الملائم والذي أطلق عليه رأس المال الفكري باعتباره موردا هاما وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ، ومصدرا للمعلومات حيث أصبحت المراهنة على حيازة مهارات متطورة ومنتامية ، ويؤكد الكثيرون على أن المنظمة الناجحة هي التي تحقق التفوق والتميز وبلوغ مستويات عالية من الأداء وذلك بإعطاء الأهمية البالغة للمهارات ، فالمسير له دور محوري لتفوق المنظمة في جميع التصرفات والقرارات.

إن موضوع المهارات التسييرية يكتسي أهمية لكونه نقطة بداية لأفكار متسلسلة تبدأ بفكرة هندسة تكوينية مكيفة على حسب حاجات المسيرين ، مما يدفعنا لطرح التساؤل التالي وهو كيف يتم تحديد حاجات المسير؟ وعلى هذا الأساس تحديد سلم تقييمي مقنن لقياس فعالية التسيير ومقارنة الممارسة التسييرية الفعلية بالمعيارية .

إن العديد من مدارس التفكير التسييري تتسابق لتحديد ملامح الإطار المسير الفعال والمقاربات في هذا الصدد مختلفة ، فمنها من يفضل المقاربة الوصفية المهمة بالميزات النفسية للمسيرين وشخصياتهم ، وهناك اتجاه آخر يرى أنه يجب دراسة المسير من حيث ممارسته لأن هذه الأخيرة مؤشر ممتاز للفعالية التسييرية، ولهذا تعتبر مهارات التسيير مجمل القدرات الخاصة والمنظمة

## مقدمة عامة

المستثمرة في العمل النشط لتحقيق الأهداف العامة ، هذه المهارات التسييرية يتم اكتسابها وتنميتها بواسطة الممارسة والتكوين المتواصل في العمل (Scheide، 1999 :100) .

حيث أن ممارسة مهنة التسيير تتطلب اقتناء واستثمار لمهارات متعددة منها الفنية التي تعد مهارات قاعدية مهمة للعمل تحتاج لتنسيق وتنظيم باكتساب مهارات علائقية وتسييرية كفيلة بنجاح الإطار المسير .

نستنتج إذن أن نجاح أو فشل أي منظمة مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع الإطارات بالمهارات التسييرية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية، كما أنه كل من شخصية المسير وممارسته التسييرية لهما وزن ودور، بحيث لا يمكن دراسة الجانب الشخصي من المسير بعيدا عن الممارسة اليومية بحكم أن الجانبين يكملان بعضهما البعض .

تجمع كل الدراسات النظرية و التجريبية التي أجريت في المؤسسات والمنظمات المهنية على مدى أهمية العنصر البشري المؤهل في تحقيق أهدافها وفعاليتها المرجوة، حيث ان ازدهارها، يرتبط إلى حد كبير بمدى الاستثمار الجيد للموارد البشرية التي بجوزتها، وبالأخص منها الإطارات بما تحمله من كفاءات ذات المؤهلات العالية، والخبرات الكبيرة، والقدرات التنظيمية والإدارية والتسييرية، ومن هذه الدراسات دراسة كاتزل Catzell 1968 الذي قام بدراسة الأدوار التي يقوم بها 194 إطار مسير حيث حدد مجموعة من نشاطات المسيرين مثل التخطيط، التوظيف، إعداد الميزانية، الرقابة والوقت الذي يقضيه المسير في هذه النشاطات مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المستقلة مثل مهمة المنصب وحجم المنظمة ( المصري، 1999، :32)

كما يرى كاتزل Catzell 1968 أن الطريقة الرئيسية المتبعة لمعرفة ماذا يفعل الإطارات المسيرين عن طريق توجيه أسئلة لهم عن النشاطات التي يقومون بها حسب أهميتها وذلك من خلال تصنيف أعمالهم ونشاطاتهم ومن ثم على الباحث أن يعاين النشاط الفعلي لهم داخل المنظمة ويحدد طريقة الملاحظة المنهجية لرصد هذه النشاطات ووجد بأن الأعمال التي يؤديها الإطارات المسيرين غالبا ما

## مقدمة عامة

تتصف بالتنوع والتعدد وكذلك تميزها بالاستمرارية ، كما أنهم لا يعتمدون على المعلومات المكثفة المكتوبة بل على الاجتماعات والاتصالات الهاتفية وعليه استنتج أن الإطارات المسيرة لا تؤدي نشاطاتها بطريقة منظمة وممنهجة، كما ينفي فكرة أن نشاطاتهم محددة وفق المفهوم التقليدي العمومي أي التخطيط، التنظيم، المتابعة والمراقبة (المصري، 1999: 45).

أما في دراسة ل هيلز(1991) Hills عن أدوار المسيرين في الإدارات الأمريكية على المستوى الفدرالي والولائي والمدينة، وجد أن نشاطات المسيرين تعنى بصيانة وحفظ التنظيم وتطبيق الأنظمة والاتصال بالمرؤوسين وعملية الإشراف ونشاطات أخرى تعنى بتطوير التنظيم وحل المشكلات والاتصال بالمصالح والوحدات الأخرى، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الإطارات المسيرين يقضون معظم وقتهم في النشاطات المعنية بالمحافظة على التنظيم (الداوي، 1995: 45).

في نفس السياق يوضح الداوي (1995) أن هيلز (1991) Hills ناقش في مقالة بعنوان ماذا يفعل المسيرون ؟ فاستنتج خمس اعتبارات تحدد نشاطهم كمسيرين هي عمل الإدارة، تقسيم الوقت بين متطلبات العمل، التعامل مع الآخرين و الأعمال الرسمية و متطلبات العمل الإداري وقد وجد أن ما يفعله المسيرون مطابق مع اختلاف طفيف لما يجب أن يفعله، فالنشاطات الأساسية لهم تتمثل في التسيير و القيادة، التنسيق، الرقابة، تنظيم الموارد المالية و البشرية والمادية و التعامل مع المشاكل و القدرة على حلها، التفاوض، التخطيط و التوجيه (الداوي، 1995: 47).

على المستوى العربي نجد دراسة ل: العامري (2002) والتي وجد فيها أن المسيرين في المملكة العربية السعودية يتمتعون بمستوى متدن نوعا ما في عدد من خصائص مهارات التسيير كالقدرة على إدارة الاهتمام والتركيز، القدرة على الاتصال، القدرة على ادارة المخاطر، كما قام نفس الباحث في دراسة أخرى باستخدام طريقة قياس اخرى لخصائص مهارات التسيير لدى المسيرين الحكوميين في السعودية فوجد أنهم يتمتعون بمستوى متدن في أربع خصائص من مهارات التسيير هي التأثير الكاريزماتي، الاهتمام الفردي، الدوافع الإلهامية والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002: 10-13).

## مقدمة عامة

ولهذا فإن التحديد الموضوعي والصحيح للمهارات التي يحتاجها المسيرون لأداء متطلبات أعمالهم يتطلب المعرفة الصحيحة بماذا يفعل الإطار وكيف يقضون أوقاتهم في العمل وذلك لمعرفة الأدوار والنشاطات الأساسية التي يؤديونها وما تتطلبه من مهارات.

من خلال ما سبق نجد أن لنجاح أي منظمة هناك ضرورة ملحة للاهتمام بالمهارات التسييرية لدى الإطار المسيرة بهدف تطوير وتنمية الممارسة التسييرية بكافة جوانبها المختلفة و بالتالي تحقيق الفعالية المطلوبة وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة التي سنحاول من خلالها التعرف على المهارات التسييرية لدى الإطار الجزائري بين الممارسة والفعالية بحيث ستكون فصول الدراسة على النحو التالي:

**الفصل الأول:** يشمل اشكالية البحث، دواعي اختيار الموضوع محل الدراسة، تساؤلات البحث، فرضياته، أهميته و أهدافه و تحديد المفاهيم الإجرائية.

**الفصل الثاني:** خصصناه لتحديد المفاهيم الخاصة بالمهارة و مدى استثمارها في العلوم المختلفة، مفهوم المهارات التسييرية الخلفية النظرية لظهورها، أنواعها، العوامل المؤثرة فيها، المتغيرات الأخرى المرتبطة بها و كيفية تقييمها.

**الفصل الثالث:** تم التطرق إلى مفهوم الإطار بشكل عام و الجزائري بشكل خاص، المرجعية التاريخية لظهور مفهوم الإطار عالميا، تطور مكانة و دور الإطار في المؤسسات الجزائرية، ماهية أدوارها و واقع ممارستها حسب مؤشرات الفعالية الوطنية.

**الفصل الرابع:** خصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تطرقنا أولا للدراسة الاستطلاعية بوصف الخصائص السيكمومترية لأداة البحث، ووصف عينة البحث للدراسة الاستطلاعية، كما نتطرقنا في الشق الثاني من هذا الفصل للدراسة الأساسية من حيث الحدود الزمانية

## مقدمة عامة

---

و المكانية للبحث، المنهج المستخدم، وصف عينة الدراسة الأساسية، الأساليب الإحصائية المستعملة في خلال هذه الدراسة.

**الفصل الخامس:** : عرض نتائج البحث المتوصل إليها في خلال الدراسة الأساسية و مناقشة نتائجها الإحصائية و فقا لتسلسل فرضيات البحث.

**الفصل السادس:** تم فيه مناقشة و تحليل نتائج و بيانات البحث بالاستدلال بالدراسات السابقة في مجال البحث و ميدان الدراسة ليختم الفصل بملخصة عامة و توصيات.

# الفصل الأول: تقديم البحث

- 1- إشكالية البحث
- 2- دواعي اختيار الموضوع
- 3- تساؤلات البحث
- 4- فرضيات البحث
- 5- أهمية البحث
- 6- أهداف البحث
- 7- التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة

## 1- تحديد اشكالية البحث:

لقد عرف الفكر التسييري تطورا هائلا وزخما علميا كبيرا في الآونة الأخيرة، فيما يخص العوامل الجوهرية التي من شأنها تحقيق الفعالية بكل أشكالها، ولعل من العناصر الأساسية لتحقيق ذلك الرأسمال البشري، باعتباره المفتاح المركزي للمضي بعجلة التطور والتنمية قدما، فاستثمار الرأس المال البشري يكون بأوجه متعددة منها التكوين والتدريب والإشراف وغيرها من عمليات المتابعة لتنمية المهارات المهمة في العمل بشتى أنواعها، لكن هذا الموضوع يأخذ منحى آخر أكثر دقة وتحليل حينما يتعلق الأمر بنوع المهارات اللازمة والخاصة والأساسية لدى الإطارات وبخاصة تلك الإطارات المسيرة.

حيث يقوم الإطارات كفئة وشريحة سوسيو مهنية في مختلف المستويات التنظيمية بدور فاعل ومؤثر في تسيير منظماتهم نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، وتتحدد كفاءة أداء هذه المنظمات إلى حد كبير بمستوى مهارة وكفاءة مواردها البشرية التي تضطلع بدور أساسي في تسيير دقة الأمور في هذه المنظمات وعليه ولكي تحقق المنظمات الاقتصادية أهدافها فإنه لا بد أن تتمتع الإطارات في مختلف المستويات التنظيمية بمهارات معينة تساعدهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

إذا كانت هذه المهارات أساسية ولا غنى عنها فإن أهميتها تختلف من مستوى تنظيمي إلى آخر وربما من إدارة إلى أخرى، فالمهارات التي يحتاجها الإطارات في المستويات العليا مختلفة عن تلك التي يحتاجونها في المستويات الدنيا، كذلك قد تختلف هذه المهارات على حسب حجم المنظمة إن كانت كبيرة أو صغيرة، وتتعاظم أهمية دور الإطارات في تسيير مهام مؤسساتهم ومنظماتهم انطلاقا من الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الأجهزة في عملية التنمية والتطور في البلاد ، وهذا ما تؤكد دراسة كيا (1999) Kiat في دراسة أجريت باختبار السوزي على عينة تقدر ب: 1397 إطار مسير من مستويات تسيير مختلفة، فوجدت أنه هناك فروق واضحة بين المجموعات على مستوى متغير التخصص، حيث وجدت الباحثة كيا (1999) Kiat أن المجموعات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة تمتاز بفعالية على مستوى 15 مهارة حسب اختبار السوزي منها:

الديناميكية، التميز وفرض النفس، التحدي الشخصي، حرية الفعل، القدرة على التدخل واخذ القرار، وضوح الأهداف، البحث عن موافقة الجماعة، الامتثال، حب السلطة، تقبل الآخرين، المنهجية والتنظيم في العمل، الروح الفضولية، الحذر من المحيط والمجهول، التنوع والتجديد في العمل، الاجتهاد بينما يتفوقون في مهارات مثل الاعتبار الاجتماعي وتقدير الذات (Kiat,1999:32)، وإذا كان الأمر كذلك فإن الإطارات يمثلون حجر الأساس في قدرتهم على تحقيق أهداف التنمية والتطور، ومن هنا تبرز الحاجة إلى التعرف على مستوى الممارسة لهذه المهارات التسييرية الممارسة من حيث مدى فعاليتها مقارنة بما هو مطلوب منهم من طرف المستويات الأعلى درجة قيادة، حيث أن هذه الفعالية هي النتيجة للنشاط، المهمة والوظيفة بشكل جزئي ومدى تحقيقها للفعالية العامة، حيث أن هذه النتيجة المتوقعة كما يعرفها العديد من المفكرين في مجال التسيير من أمثال Bandura (1989)، Aubret & Gilbert (2003)، Chassard & Bergère (2013)، Le boterf (2008)، Leboyer (2001) على أنها الجهد المبذول والمتوقع ومقارنته بقيم معيارية، أي بمعنى آخر معرفة مدى ممارسته فعليا في أرض الواقع لمهامه ومدى توازنها وما هو مطلوب منه أي المعيار، في الموضوع الذي بين أيدينا نقصد مدى الممارسة التسييرية، لأن هذه الاخيرة، هي رهن الظروف المادية والمعنوية والتنظيمية ورهن شروط ظرفية، موقفية غير متوقعة في غالب الأحيان وغير محسوبة لأنها رهن ظروف وسلوك انساني غير ثابت وفقا للمنطق، مما يتطلب من الإطار توظيف واستثمار مجموعة من المهارات الفكرية، الفنية والانسانية، التي قد تكون وليدة التعليم والتكوين أو التعلم والخبرة، والتي قد تظهر بشكل معين وبسلوك معين معبرة فيه على مدى كفاءتها وجودتها في الأداء، لكن هذه الجودة والكفاءة تعتبر قيمة تعطى حسب معايير محددة سابقا وبمفاتيح توظيف معينة قد لا نتفق على مضمونها كإطارات وتكون الإجابة معارضة هذه اللوائح المعيارية للفعالية بممارسات تحاول ازاحة ونفي هذه المعايير، وهذا ما حاول تحديده مراني (2007) في دراسة أجريت على عينة تقدر ب:60 إطارا بمؤسسة الأشغال العمومية بقسنطينة، وجد أنه ليس بالإمكان تحديد



معايير ثابتة لقياس المهارات لأنها مرهونة بالظروف المهنية ومستوى الأعمال التسييرية الخاصة بكل مؤسسة (مراني، 2007: 211).

أما في دراسة العايب (2007) التي أجريت على عينة من الإطارات الصناعية في القطاع الصناعي العمومي في ولاية عنابة ، حيث تشير نتائج الدراسة إلى الوضع الاقتصادي المتدهور للمؤسسات الوطنية يحد من الممارسة الفعالة للإطارات، كما أنه لاحظ تفكك وانقسام داخلي على مستوى هذه الفئة يجعلها لا تهتم بتحقيق الفعالية أكثر من اهتمامها بالوضع المالي والاقتصادي الذاتي، فيمكن في الأخير أن نقول أن الوصول إلى النتيجة المعيارية من حيث الفعالية واحداث الفرق وبالتالي زعزعة المعايير وازالتها لا يمكن دون دراسة متأنية ودقيقة باستعمال أدوات تدرس الإطار من كل جوانب المهارة سواء كانت المتعلقة بالمحور المهني أو الشخصي أو الاجتماعي لتحديد المعايير العامة للفعالية بشكل عام (العايب، 2007: 289).

لقد جاء الطرح العام للإشكالية من خلال كل ما سبق من تراث نظري في دراسة الفرق في المهارات التسييرية بين الممارسة والفعالية عند الإطارات الجزائرية ، انطلاقا من هذا الاشكال المحوري للبحث، نحاول في بحثنا هذا تسليط الضوء على كل زوايا النقاش وأولها المهارات التسييرية المتعارف عليها منذ ظهورها كمفهوم عملي إلى غاية الإتجاهات الحديثة في هذا الموضوع، ومدى تأثير الإطارات بهذا الفكر التسييري وتحديدده فيما يترجم على أرض الواقع ، أي في شكل ممارسات تسييرية ومدى موازاتها للفعالية المعيارية، التنظيمية الرسمية المطلوبة منهم في المؤسسات المهنية الجزائرية، بمعنى آخر فإن هذا الموضوع يحاول دراسة الفروق في المهارات التسييرية بشكل واقعي من خلال الممارسات التسييرية الفعلية في الجزائر، وذلك من خلال تطبيق اختبار السوزي المبرمج آليا بنسخته الفرنسية ل (kiat 1999) لقياس فعالية مهارات التسيير لدى الإطارات.

2- دواعي اختيار هذا الموضوع: لقد تم اختيار هذا الموضوع نظرا للاعتبارات التالية:

-ندرة المواضيع التي تطرح هذا الموضوع في مجال علم النفس العمل و التنظيم، أي مفهوم المهارات التسييرية في علاقته بمتغيرات الممارسة التسييرية و الفعالية عند الإطار، خاصة في المراجع و البحوث العربية حسب رأي الباحثة.

-تسليط الضوء على فئة الإطارات كعينة بحث لما لهذه الشريحة من أهمية و دور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تحديد الملمح العام لشخص المسير الجزائري بشكل عام كيف هو، و إلى أي مدى هو فعال.

-معرفة مدى حاجة الإطارات إلى المهارات سواء تلك المكتسبة أو المراد اكتسابها و كيف يكون ذلك من خلال البيانات المجموعة خلال البحث التطبيقي.

- توسيع نطاق البحث الميداني باستثمار متغيرات وسيطية في البحث والمتمثلة في الجنس، السن، قطاع العمل، التخصص المهني، التخصص العلمي لتحديد مدى الفروق بين الممارسة و الفعالية للمهارات التسييرية.

**3-تساؤلات البحث:** ينص التساؤل العام للبحث على ما يلي: هل هناك فرق في المهارات التسييرية بين الممارسة و الفعالية؟

بينما تساؤلات البحث فكانت على النحو التالي:

- 1- هل هناك فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة .
- 2- هل هناك فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة حسب متغيرات الجنس ، السن ، مستوى التأطير، التخصص المهني و قطاع العمل.
- 3- هل هناك فروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات حسب متغير الجنس.
- 4- هل هناك فروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب نوع التأطير.

5- هل هناك فروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير مستوى التأطير و الجنس .

6- هل هناك فروق في مستوى الفعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير السن.

7- هل توجد فروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب نوع قطاع العمل.

8- هل توجد فروق دالة احصائيا في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير التخصص المهني.

9- هل توجد فروق حسب متغير الجنس، مستوى التأطير، السن و التخصص على مستوى كل محور من محاور المهارات التسييرية المحققة لفعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة.

4- فرضيات البحث: فرض البحث العام ينص على أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المهارات التسييرية بين الممارسة و الفعالية لدى عينة الإطارات الجزائرية.

كما نطرح مجموعة من الفرضيات الثانوية التي نحتاج إلى التحقق منها:

1- هناك فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة.

2- هناك فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة حسب متغيرات الجنس ، السن ، مستوى التأطير، التخصص المهني، التخصص العلمي و قطاع العمل.

3 - هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات حسب متغير الجنس.

4- هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب نوع التأطير.

5- هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير مستوى التأطير و الجنس.

6- هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الفعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير السن.

7- هناك فروق دالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير نوع قطاع العمل.

8- هناك فروق دالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير التخصص المهني.

9- هناك فروق دالة احصائية حسب متغير الجنس، مستوى التأطير، السن والتخصص على مستوى كل محور من محاور المهارات التسييرية المحققة لفعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة.

### 5- أهمية البحث: يمكن أن نحدد أهم نقاط البحث من حيث الأهمية فيما يلي:

- إبراز للمهارات التسييرية حسب أداة البحث و مقارنتها بتلك الممارسة و معرفة مدى اكتسابها وفعاليتها، كما سيساعدنا اختبار السوزي في بناء قاعدة معلومات حول تحديد ماهية هذه المهارات التسييرية و كذا مدى العمل بها و إلى أي درجة، بمعنى اننا بتعرفنا على هذه الممارسات، سوف نلقي الضوء على زاوية أخرى لم نشر إليها و هي ظروف و عوامل التسيير التي من شأنها التأثير على عمل المسيرين و بخاصة فئة الإطارات.

- إن النتائج التي سيفرزها البحث الحالي، ستمكننا من الإحاطة ببعض الظروف المعاشة من طرف الإطارات ومحاولة إيجاد حلول للمضي قدما بعجلة التنمية في بلادنا، خصوصا إذا بدأنا بهذه الفئة.

-رغبة الباحثة في دراسة هذا الموضوع لنقص الدراسات التي تناولت فعالية المهارات التسييرية لدى الإطار الجزائري في بحوث علم النفس العمل و التنظيم.

#### 6-أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- الكشف عن الفروق بين الإطارات من حيث المهارات التسييرية وعلاقتها بمتغيرات الجنس، السن، التخصص، نوع الاشراف، التخصص المهني والعلمي، نوع قطاع العمل، كما نحاول معرفة مدى الفروق في أنماط التسيير حسب السن و الجنس لدى عينة الإطارات المسيرة .

-محاولة تحديد أهم المهارات التسييرية الممارسة والمطلوبة من طرف الهيئات العليا للمؤسسات الوطنية المختلفة و التي من شأنها تحقيق الفعالية.

- إبراز مهمة تقييم المهارات التسييرية و أهميتها في تحديد مجموعة من المهارات الأساسية للمسير و تحديد مستوى فعاليتها بتطبيقها على عينة الإطارات المسيرة.

#### 7-التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

7-1 المهارات التسييرية: هي مجموع المهارات التي يمتلكها الاطار و يوظفها في العمل التسييري ويقيس اختبار السوزي مدى فعاليتها بسلم من الدرجات 0 إلى 10 على مستوى درجة الفعالية، ويحددها الاختبار في أربع محاور اساسية هي:

7-1-1 محور الأبعاد الشخصية: ويحتوي على مهارات: التميز وفرض النفس، التوازن الانفعالي، تقدير الذات، الديناميكية، الاجتهاد.

**7-1-2 الطموح:** يحتوي هذا المحور على المهارات : التحدي الشخصي، التقدير الاجتماعي، حرية الفعل، التنوع و التجديد في العمل، الاهتمام بالآخرين.

**7-1-3 محور العمل:** يحتوي هذا المحور على مهارات: الحذر من المحيط والمجهول، الروح الفضولية، المادية و النفعية، القدرة على التدخل و أخذ القرار، المنهجية و التنظيم في العمل، وضوح الأهداف.

**7-1-4 محور التبادلات :** و يحتوي على المهارات التالية: الاجتماعية، تقبل الآخرين، البحث عن موافقة الجماعة، حب السلطة.

**7-2 الإطار الجزائري المسير:** هو الفرد الذي لديه المؤهلات العلمية و العملية، حيث يقوم بوظائف التسيير من تخطيط و إدارة و تنظيم و رقابة و متابعة، فهو الذي ينجز الأعمال الإشرافية والقيادية و يحقق الأهداف بالاشتراك مع العاملين معه باستخدام مهاراته و كفاءته حسب السن، الجنس، مستوى التأطير، نوع قطاع العمل.

**7-3 الممارسة :** هي واقع المهارات التي تستثمر في وضعية مهنية ما بمستوى معين يتأرجح ما بين الضعيف و القوي حسب سلم القياس لاختبار السوزي بحيث ينتج عنه مستويات فعالية مختلفة للممارسة وفقا للمهارات التي يمتلكها الإطار.

**7-4 الفعالية:** هي مستوى الأداء التسييري المعياري المطلوب تحقيقه من الاطار ويحدده اختبار السوزي بأن يكون جد فعال إذا تراوح ما بين 7 و 10 نقاط على سلم الفعالية حسب اختبار السوزي، بينما إذا كان يتراوح ما بين 6 و 4 فهو متوسط الفعالية، بينما إذا تراوح ما بين 3 و 0 فذلك دليل على ضعف الفعالية .

# الفصل الثاني:

## المهارات التسييرية

تمهيد

- 1- المفهوم العام للمهارة
- 2- مستويات المهارة
- 3- أنواع المهارة
- 4- المعاني المختلفة لمفهوم المهارة الفردية في الميادين المتعددة و مضامين توظيفها
- 5- مفهوم المهارات التسييرية
- 6- تطور مفهوم المهارات التسييرية عبر الإتجاهات الفكرية
- 7- مقارنة مفاهيمية للمهارات التسييرية وعلاقتها بالممارسة التسييرية والفعالية
- 8- العلاقة بين المهارات التسييرية والمتغيرات التنظيمية
- 9- أبعاد و نماذج المهارات التسييرية
- 10- تقييم المهارات التسييرية بين المعيار والواقع
- 11- المهارات التسييرية و الرهانات المرتبطة به

تمهيد:

لقد عرف مصطلح المهارة بشكل عام تطورا و اعترفا و تداولوا لم يسبق له مثل منذ الحرب العالمية الأولى وازداد ازدهارا خاصة في الآونة الأخيرة، نظرا لما تعرفه مؤسسة العمل من اصلاحات وتطورات بهدف التنمية البشرية لتحقيق الربح والمنافسة في سوق العمل، ويتم التأكيد بشكل ملح على أن تنمية العنصر البشري أهم حلقة من حلقات تطوير منظمة العمل (Hillau,1994:44).

وقد عرفت المهارة توظيفات مختلفة لها في العلوم المختلفة ك: علم النفس المعرفي، علم الاجتماع العمل، علوم التسيير، تكنولوجيا التعليم، كما عرفت توظيفا في مضامين ممارسة مهنية أخرى مختلفة ك: التكوين المهني والتقني، التكوين في منظمة العمل، تكوين الراشدين وغير ذلك من الميادين التطبيقية المختلفة ، فقد يكون مصطلح المهارة ليس حديثا من حيث تاريخ ظهوره إلا أن مضمون هذا المفهوم أخذ منحى جديد نتيجة لتطور العمل والتعقيد المتزايد لمواقف العمل (LeBoterf,2001 :11).

بحيث أصبح يقرن هذا المصطلح بمفهوم اقتصاد المعرفة و ذلك نظرا لزيادة متطلبات التكوين والتأهيل المتواصل وثقافة التكوين اللامتناهية ،بحيث تتطلب الانتباه والدراسة من الباحثين في جوانب عديدة منها التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية، بحيث أن الأولى تحدد وتنظم الموارد القادرة على تحقيق المنافسة المستمرة بينهما، بينما الثانية فهي التسيير المركز على الأفراد ( 15 Defelix،2001:).

إن الباحث في ميدان تسيير الموارد البشرية سيجد أنه عليه تحديد ماهية هذه المهارات التي يتوفر عليها وتنظيمها وتنميتها وذلك بتوظيف المرجع العام للمهارات قصد التوظيف الأحسن وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، من هنا يأتي هذا الفصل ليتناول أهم العناصر الأساسية للمهارة بشكل عام وأهم ميادين توظيفها وخصائصها، تحديد مفهوم المهارات التسييرية وتوظيفاتها وأهم الاتجاهات التي طرحت فكرتها وطورتها، علاقة مفهوم المهارات التسييرية بمفاهيم أخرى مختلفة، أنواعها



، أدوات تقييمها و أخيرا نتطرق إلى عنصر مقارنة المهارات التسييرية وعلاقتها بكل من الممارسة التسييرية و الفعالية التسييرية وواقع هذه المهارات في المؤسسات الجزائرية و مساعي وسبل تطويرها.

### 1- المفهوم العام للمهارة :

يعتبر مفهوم المهارة مفهوما متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبق فيها هذا المفهوم، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، كما أن مفهوم المهارة يأخذ مكانة جوهرية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للفعالية، وفيما يلي نتناول مفهوم المهارة في سلسلة التعاريف التالية:

يعرف بودرو (Boudreault, 2002) المهارة المهنية على أنها حوصلة لأربع عوامل هي المعرفة العامة savoir ، معرفة النفس savoir être ، المعرفة العملية و السياق المعرفي للعملية المعرفية، بحيث تفاعل هذه المعارف الأربع يؤدي إلى ثلاث تحولات أساسية على مستوى الفرد تجعله ذو معرفة ، فاعل أو منفذ ( Boudreault، 2002 : 23 ) .

فالفرد الماهر هو الذي يقدر من خلال المعارف التي اكتسبها ومن خلال المواقف المهنية الحرجة التأقلم بصفات شخصية في عملية تطبيق هذه المعارف النظرية للتكيف وبالتالي تخطي المشكلة وتحقيق المهمة المخطط لها (Boudreault، 2002 : 124) وبهذا تصبح المهارة عملية مركبة وليس نتيجة .

في نفس السياق نجد بريان (Brien, 2009) الذي يعرف المهارة على أنها مدى قدرة الفرد على إنجاز مهمة بمستوى عالي و صحيح كما يمكن تعريفها على أنها مجموع المعارف والمؤهلات والإتجاهات الموظفة من طرف الفرد خلال إنجاز مهمة ما (Brien، 2009 : 21).

وتعرف المهارة حسب ديكيثيل(2008) De Ketele أن الفرد يكون ماهرا حين يواجه وضعيات عمل متتابعة و معقدة، حين يستثمر كافة الموارد المتاحة له لحل المشكل، ويكون ماهرا حين يحل المشكل المعقد وفق المعايير المحددة للجودة المطلوبة في إنجاز المهمة (De Ketele, 2008: 60).

كما يعرفها دي لورم (1993) Delorme على أنها الإكتساب العام للقدرات الفكرية ، والقدرات النفس-حركية و الإتجاهات الثقافية و الاجتماعية ، بحيث أن المهارة المكتسبة تسمح للفرد بحل مواقف حرجة سواء كانت مهنية أو اجتماعية ، من أجل تحقيق النمو و التطور الشخصي ، إن المهارة هي نتاج عملية تعلم ذات معنى بالنسبة للمتعلم تجعله يستثمرها على مستواه، ولما لا على المستوى الاجتماعي أي لأسرته، لعمله أو لبلده بصفة عامة كما أن اكتساب مهارة جديدة ترفع من الدافعية لدى الفرد المتعلم (Delorme، 1993 : 293).

ويرى دي بوفر و ستريل (2008) Depover et Strebelle أنه من محددات المهارة المركبة هي المواقف الإستثنائية أو الشاذة التي قد تواجهنا خلال العمل، حيث أن المهارة لا تقتصر على أداء العمل الروتيني و تحقيق الأهداف المسطرة وإنما المهارة هي القدرة على مواجهة المواقف المهنية الفجائية الغير مخطط لها والنجاح في حلها أو التكيف معها (Depover ، 2008 : 220).

Strebelle).

وتوصل كل من جونارت وآخرون (2009) Jonnaert et al على أن المهارة هي النتيجة التي يحققها الفرد في مواجهة موقف عمل معين أو مجموعة أشخاص، بحيث أن هذه المواجهة تتطلب مجموعة موارد مهيئة لذلك في خلال عراقيل و مصاعب قد تواجهه أو تواجههم، بحيث أن النجاح في مواجهة المشكل يتوقف كذلك على مدى تعاون الفرد أو الأفراد و كذا يتوقف على مدى تجاربهم المهنية ، مدى فهمهم للمشكلة و الظروف ، كما أن المهارة ومدى تحقيقها يعتبر رهن الموقف الذي يتطلبها، أي أنها تختلف باختلاف المواقف المهنية ، فللمهارة إذن محددات هي:

-السياق الذي تحقق فيه .

-الفرد أو مجموع الأفراد .

-الإطار الموقفي .

-التجارب المهنية السابقة و المشاهدة .

-مجموع الموارد المتاحة و الموظفة .

-الإطار التقييمي وهي النتائج المحصل عليها ومستواها قبل وبعد الموقف المهني (63):  
Jonnaert et al، 2009.

ويشير لوبوتارف (2008) Le Boterf إلى أن تعريف المهارة ليس مجرد تعريف يتطلب الإجابة عن السؤال بل يجب فهم معنى المهارة فعليا أي " التصرف بثقة و مهارة في موقف معين ومن هنا يجب التمييز بين مفهوم أن تكون ماهر وأن تكون بمهارة.

أي أنه عند التفكير في معنى المهارة نقصد :

-المهارة عملية وليس مفهوم

-المهارة الإجرائية وليس المهارة كمفهوم مجرد فقط

-يجب اعتبار المهارة كقيمة يجب أن تدمج في العمل و ليس كقيمة مضافة .

-المهارة إجراء التصرف بفعالية في موقف مهني معين و ليس كصفة شخصية مكتسبة

فإذن أن تكون ماهر يعني التصرف والنجاح بمهارة في موقف مهني ( نشاط يحتاج التحقيق أو حدث طارئ يتطلب المواجهة )، كما تعني الشروع في الممارسة المهنية بثقة باستثمار كل الموارد (المعارف الكيفية ، السلوك، طريقة التفكير).

أما أن تكون لديك المهارة فهذا يعني أن تمتلك الموارد اللازمة للعمل بإتقان المهمة (المعارف، المعارف التقنية، القدرة الجسمية، السلوك الملائم، التفكير الصحيح)، فإن تكون لديك الكفاءات والقدرات اللازمة شرط ضروري لكن ليس إجباري للتصرف بمهارة (Le boterf، 2008 : 64).

فهو يرى من خلال تعريفه لمفهوم المهارة بأنها تختلف في تعريفها من موقف مهني إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى وبهذا يجد أنه هناك مقاربات مختلفة لمفهوم المهارة، بحيث أن هذه الأخيرة تتطور بين مجالين :

-المجال الأول : هو مواقف العمل التي تتميز بالتكرار والروتينية والبساطة في الإنجاز أي تنفيذ المهام المحددة والمطلوبة.

-المجال الثاني: يتميز بالمواقف الإستثنائية التي تحتاج إلى مواجهة و إبداع، أي المواقف المعقدة والمركبة أين تكون عملية اتخاذ القرار والمسؤولية فيها جد واسعة ومطلوبة و بالتالي عند تواجد مفهوم المهارة في المجال الأول تصبح محدودة ولا يتعدى نطاقها المعارف التي تتعلق بكيفية التنفيذ ( savoir faire).

أما عند تواجدها في المجال الثاني فإن تكون ماهر هي أن تعرف كيف تتصرف وتواجه ما يطرأ أي معرفة ماذا أفعل ومتى، معرفة التصرف والمواجهة (Le boterf،2008 : 64).

وحسب لوجاندر(2007) Legendre فإن المهارة هي القدرة على تجنيد مجموع المعارف، القدرات والاتجاهات لتحقيق عملية ما أو تنفيذ حركة أو ممارسة نشاط أو مهمة على مستوى يتطلب فعالية محددة مسبقا و مرتبطة بأهداف محددة مسبقا (Legendre،248:2007).

كما يرى باستري(2006) Pastré أن مفهوم المهارة براغماتي أي أن هذه الأخيرة تتميز باستراتيجيات التصرف والتحكم حسب موقف العمل الذي قد يواجهه الفرد بهدف التكيف ( Pastré،154:2006).

أما برينود (Perrenoud, 2008): فيعرفها على أنها التصرف بفعالية في نوع محدد من المواقف معتمدة في هذا التصرف على المعارف المكتسبة لكن ليس كليا (Perrenoud, 2008: 07).

من هنا يمكن أن نقول أن مفهوم المهارة لم يظهر حديثا و إنما يعود إلى عشرينيات القرن الماضي حيث استخدم في مضامين تربوية ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في ميدان العمل وبخاصة في مجال التكوين والفعالية الشخصية، إذ يرى سيلاند 1970 في إطار الحركة الأمريكية لتنمية المهارة في مجلة علم النفس الأمريكية لتنمية المهارة في مجلة علم النفس الأمريكي من خلال مقال بعنوان فحص المهارة أولى من فحص الذكاء كما يعرفها على أنها القدرة على فعل شيء حسن (لعجالي، 2012: 12).

كما عرف تصور المهارة تطورا كبيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل والمواقف المهنية، أي أنه لا يمكن التحدث عن المهارة إلا في إطار عملي، كما ان أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للمهارة هي: المعارف، المعارف العملية و المعارف التنظيمية و السلوكية وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

يعرفها رينال و رينويي (Raynal et Réunionier, 2007): أنها مجموع السلوكات والإمكانات العاطفية، المعرفية، النفس حركية التي تسمح لأي فرد بممارسة نشاط معقد أو صعب بفعالية (Raynal, Réunionier, 2007: 67).

أما في تعريف راي (Ray, 1998) فإنها إنجاز مهمة ما هي النهاية المنطقية لأي عمل، بحيث أن هذه النهاية تعتبر الوحدة الكلية للمهمة وبالتالي للمهارة، بمعنى آخر المهارة ظاهريا هي دائما مدى و كيف تم إنجاز المهمة أو مجموع المهام وليست عملية نفسية أو فيزيولوجية يجب تنشيطها في تمرين المهارة، حيث أن إظهار المعارف الإجرائية في العمل والتخمينات للمعطيات العملية

والنماذج المرتبطة بها كلها عناصر لا تظهر المهارة وإنما المهمة ومدى الموقف الذي نتعرض له ونواجهه هو الذي يجعلها تظهر في إطارها العام (Rey, 1998: 26).

كما تعتبر المهارة مفهوم دامج لكل من مفهوم مضمون العمل، النشاط الممارس، والمواقف التي يتم فيها ممارسة النشاط بشكل متصل ومتناسق وفي نفس الوقت (Roegers, 2000: 93)

أما بالنسبة ل: زاريفيان (Zarifian, 2009) فيعرف المهارة على أنها:

- اتخاذ القرار المناسب و تولي المسؤوليات في مواقف العمل التي نواجهها.

- عملية تحويل للمعارف و الذكاء الشخصي في الممارسة التطبيقية و جعلها فعالة و مميزة في المواقف المهنية المتعددة الصعوبة و التعقيد (Zarifian, 2009: 164).

ويعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في بريطانيا على أنها القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال و وفق المعايير المطلوبة في العمل (لعجالي، 2012: 25).

وبشكل آخر تعرف المهارة على أنها تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف، الخبرات، التجارب، المؤهلات والمواهب المكتسبة مع مرور الوقت سواء للفرد أو المؤسسة (عباس، 2006: 29).

مما سبق من تعريفات نستنتج أن المهارة هي القدرة على استغلال الموارد الشخصية، المادية، البشرية من أجل تحقيق غاية معينة قد تكون تحقيق الفعالية المحددة، تنفيذ المشروع أو النجاح في العمل ويمكن استخلاص المميزات التالية للمهارة :

- المهارة ذات غاية: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف مهني محدد مهما كان نوعه ومستوى صعوبته.

- للمهارة عناصر متفاعلة : فالمهارة هي نتيجة التفاعل بين المعارف و التجارب و الخبرات.

-المهارة مجردة (غير ملموسة ) فهي مفهوم مجرد يمكن ملاحظة جزء منها ، كما أنها الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة .

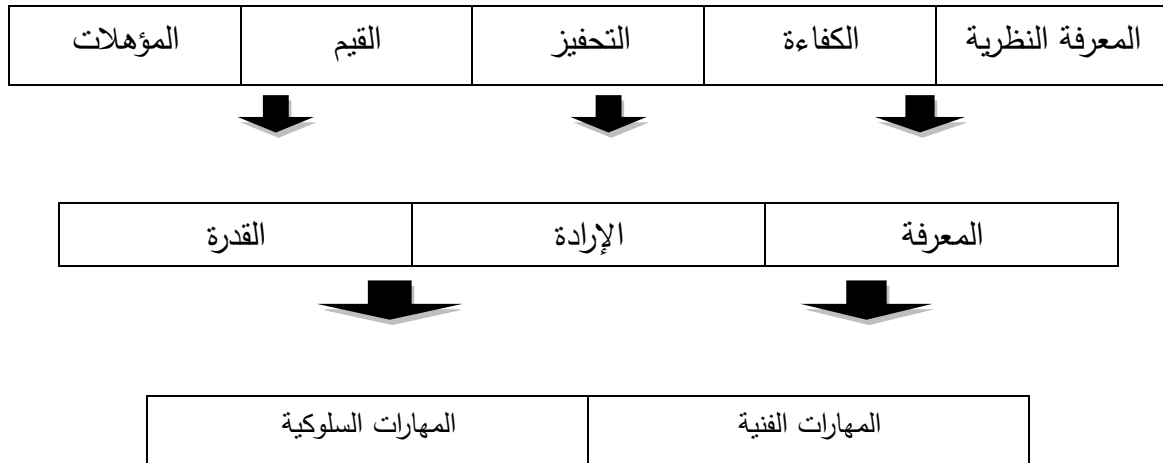
-المهارة مكتسبة : أي يمكن اكتسابها من خلال التعلم ،التكوين و الخبرة.

## 2- مستويات المهارة:

في هذا العنصر سوف نحاول تمثيل و اسقاط مفهوم المهارة على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة ككل بحيث تؤدي بنا إلى استنتاج ثلاث مستويات للمهارة هي:

### 1-2 المهارة الفردية :

وتعرف على أنها مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد و التي تمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية و نجاعة عالية كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم: 1 يوضح تطور مفهوم المهارة الفردية

المصدر: (لعجالي، 2012: 26)

يوضح الشكل رقم (1) أن مفهوم المهارة الفردية قد تطور، حيث أن نظرة الباحثين إلى المهارة الفردية كانت على أساس أنها مزيج من المعرفة النظرية والميولات والقيم والمؤهلات ثم تطور ليصبح

مزيجاً من المعرفة و الإرادة والقدرة ومن أحدث المفاهيم مفهوم بسيط يميز بين المهارات الفنية التي تسمى أيضاً بالمهارات التقنية أو المهنية وبين المهارات السلوكية ومنه يمكن أن نستنتج أن المهارات الفردية تتكون من مهارات سلوكية ومهارات فنية ، بحيث يمكن أن نوضح المهارات الفنية على أنها القدرة على الانجاز بنظام معلوماتي خاص أو معرفة القوانين و التشريعات الاجتماعية ، أما المهارات السلوكية فيمكن توضيحها على أنها القدرات الاجتماعية كالميل إلى حل المشكلات ، القدرة على اتخاذ القرار والمسؤولية العالية وبالتالي يمكن اعتبار المهارات الفردية كسلسلة من التصرفات ذات الخصائص الفنية و السلوكية التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (Buck،2003: 106).

فإذن المهارات الفردية مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال للمعارف، المهارات، حسن التصرف، حيث وضحنا سابقاً أن مفهوم المهارة الفردية ظهر أساساً في أثناء التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون العمل، هذه التغيرات التي تترجم أساساً بالآلية، كما أن عصرة أدوات الإنتاج وتعدد أنظمة الإعلام قد جلبت حركية و سرعة في تطور مضمون العمل حيث يصبح الشيء غير المتوقع هو الحدث الذي يتطلب اكتساب مهارات جديدة : كأخذ المبادرة، قدرات التوقع، التواصل.

كما يظهر في هذا الإطار مصطلح ملف المهارات الفردية " : كمجموع القطع التي تثبت المهارات المكتسبة من طرف الفرد ليس في إطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة، ولكن، أيضاً، في إطار الحياة الاجتماعية أو الشخصية، الشيء الذي يعني أنه بإمكان كل فرد أن يمتلك ملف المهارات الخاصة به، كما يمكن لملف المهارات الخاصة (الفردية) أن تكون موضوعاً للعديد من التعديلات لأنها غير مشكلة من عناصر جديدة .

نتيجة لهذا يمكن للفرد أن يكتسب مهارات جديدة طوال حياته المهنية، أو الخاصة فهو يخاطر بفقدان أو بيان المهارات المكتسبة سابقاً أو غير المستعملة اعتيادياً.



ومن جهة أخرى ينشأ عن التطورات التكنولوجية في الغالب انخفاضاً في بعض المهارات المكتسبة سابقاً من طرف الفرد، يعني أن بعض المهارات التي كانت مجدية ونافعة في السابق يمكن لها أن تصبح مع الوقت غير صالحة . وعلى سبيل المثال أصبحت المهارات المرتبطة باستعمال آلات الكتابة اليوم غير مستعملة مع تطور المعلوماتية والنتيجة يمكن ملف المهارات الفردية أن يتطور أثناء مزاوله عمل ما، كما يمكن أن تقل قيمته جراء الانخفاض في بعض المهارات أو مع فقدان المهارة التي تكون غير مستعملة (Bendiabdellah,2005 :74-75).

**2-2 المهارة الجماعية:** تعرف على أنها قدرة الجماعة المهنية (رسمية أو غير رسمية) على إدارة المهام بشكل ماهر و ذو كفاءة و الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة حسب معايير الفعالية المحددة من طرف المنظمة ( موساوي و خالدي ،2005: 177).

تعد المهارات الجماعية هي نتيجة و حوصلة لمساهمة و تضامن و تعاون بين العديد من المهارات الفردية ، حيث لا يمكن للمهارة الجماعية أن تكون مبنية بمهارة فردية واحدة وأيضاً لكل مهارة جماعية بنيتها الخاصة فهي تتشكل من مزج و تفاعل مجموعة من المهارات الفردية (لعجالي،2012: 21).

فالمهارة الجماعية إذن هي بناء خاص بالمنظمة لا يمكن تعميمه في منظمات أخرى نظراً لاختلاف عوامل بناء الجماعة و دواعي اتحادها و تعاونها، كما أنها مهارات خاصة بطريقة العمل الخاصة بهم والتي تنشأ انطلاقاً من اتحاد مجموعة عناصر منها : تطبيق المهارات الفردية من قبل أعضاء الفرقة، الروابط التي تخلق بينهم العلاقات الانسانية و التفاعلات السابقة التي تربطهم، الدوافع وكذا الدوافع الجماعية الضمنية للعمل ولذلك فإن المهارات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف، القدرات والاستعدادات التي يملكها أفراد المجموعة ككل.

بعبارة أخرى تمثل المهارة الجماعية حصيلة للمهارات الفردية المتزايدة، وتحصيل لأثر المهارات الفردية عليها كجماعة مساهمة ، و المساهمة و العمل الجماعي في إطار المتطلبات الجديدة للعمل

الحالي ومفاهيم التعاون تعني تبادل المعلومات والقدرات بين مجموعة العمل بشكل فيه رد فعل على لأحداث المعاشة دوما من طرف العمال.

وفي هذا الصدد، فإن تجهيز المهارات الفردية في مشروع جماعي، أصبح أمرا ضروريا لضمان سير فعال للتنظيمات الجديدة والتي تفضل العمل وفق المهارات الجماعية، وذلك عن طريق مكونات المهارة الجماعية التالية حسب لوبوتارف (2008) Le boterf الذي يعرفها بصورة إجرائية مشتركة كما يلي:

- هي مجموعة أفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك .

- لغة مشتركة :من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة وسهلة، الأمر الذي يقتضي تحكما في لغة مشتركة للمؤسسة انطلاقا من الخبرات المعاشة جماعيا من قبل أعضاء المجموعة.

-يتعلق الأمر بقدرة أعضاء الفرقة على العمل جماعيا.(روح التعاون)

-ينبغي على كل فرد حسن التعلم من التجربة وكذلك المجموعة على حد سواء للإستفادة من فرصة التعلم المعاش(89: 2008، Le boterf).

**3-أنواع المهارة:** تنقسم المهارة إلى الأنواع التالية:

**3-1 المهارات الوظيفية(الخاصة) :** و تسمى أيضا بمهارات المهنية أو الوظيفية وهي قدرة المؤسسة على ممارسة نشاطها ويكون هذا النوع من المهارات مقترنا بمصطلح وهيكل المؤسسة ووظائفها كالقدرة على الانتاج والبحث والتطوير.

**3-2 المهارات العرضية:** وهي مهارات يصعب تحديدها نظرا لكونها مشتركة بين خصائص الوظائف وبين المؤسسات وكمثال على ذلك المهارات التسييرية هي خاصة بكل مؤسسة و بكل

وظيفة لكن ما يجعلها مهارات عرضية أنه مهما اختلفت ميادين الممارسة التسييرية إلا أنها تبقى ذات خصائص مشتركة مثل التكيف مع وضعيات عمل جديدة، مستوى المسؤولية، القدرة على الاتصال و هذه الأخيرة هي المهارات العرضية.

**3-3 المهارات الفردية:** وهي مجموع المعارف و الخبرات و الكفاءات التي تتوفر لدى الفرد والتي قد يكون اكتسابها بمجهود شخصي أو بمساهمة المنظمة أي بواسطة التكوين (199: 2008: Kalika).

**4-المعاني المختلفة لمفهوم المهارة الفردية في الميادين المختلفة ومضامين توظيفها:** لقد تطور معنى و مفهوم المهارة عبر التاريخ حيث يعود الظهور الأول له في الدراسات اللغوية، ثم عرف بعد ذلك دفعا هائلا في سنوات التسعينات في كل من ميدان علم النفس، الأرخونوميا، علوم التربية والتكوين، علم الاجتماع العمل، علوم التسيير ، ومن خلال ما يلي الميادين العلمية المختلفة السابق ذكرها سوف نحاول توضيح فكرة كل اتجاه عن مفهوم المهارة:

**4-1 مفهوم المهارة في ميدان اللغة واللسانيات:** يعود الظهور الأول للمفهوم العلمي للمهارة تاريخيا في ميدان اللسانيات على يد شومسكي (1970) بحيث اهتم هذا الأخير بعلاقة المهارة بالفعالية ، حيث يرى أن المهارة هي قدرة الفرد على انتاج و فهم عدد كبير من الجمل النحوية بطريقة صحيحة وذلك باستخدام المعارف التي تعلمها حول قواعد النحو واللغة، بينما يرى أن الفعالية هي تجديد للمهارة أي مدى استعمال الفرد للقواعد اللغوية والنحوية الكتابية والشفهية في المواقف المختلفة بنجاح، كما ساعدت دراسات شومسكي (1970) المفكرين في ميدان العمل في إلقاء الضوء على العلاقة الرابطة بين المهارة والفعالية .

حيث يوصي شومسكي في الاستنتاجات حول هذا المفهوم على أن المهارة عنصر مهم لتحقيق الفعالية لكنه لوحده لا يكفي، كما يوضح هذا الأخير أن لمفهوم المهارة خصائص ثلاث أساسية يجب اعتمادها في البحث في هذا المجال وهي:

- أن المهارة ذات خاصية تركيبية مستمرة و ليست خاصة مضافة والمعنى أنه في أثناء اكتساب المهارة فإن كل جديد قد يطرأ على العمل يندمج و يتفاعل مع ما هو موجود من معارف سابقة ولا يضاف لسبيل الإضافة فقط.

- أن المهارة ذات وظيفة داخجة

- أن للمهارة وظيفة تكيفية : حيث أن المهارة لا تقتضي فقط إعادة انتاج النموذج الذي تم اكتسابه و إنما هي متجددة و تتطلب جهد سلوكي للتكيف مع الموقف الجديد.

من هنا حاول لوبوتارف (1994) Le boterf نقل هذا المفهوم إلى ميدان العمل بتحقيق تقارب جزئي بين المهارة اللسانية و المهارة المهنية ، حيث يفترض أن المهارة لا يمكن ملاحظتها إلا إذا كان هناك معايير لفعالية المهارة، لأن مؤشرات الفعالية يمكن ملاحظتها وقياسها و لهذا نجد أنه في ميدان دراسة المهارة لا يمكن التغاضي عن مدى قياسها من حيث الفعالية (19: 2012، Loufrani Fedida).

**4-2 مفهوم المهارة في ميدان علم النفس:** يعتبر ظهور هذا المفهوم في ميدان علم النفس جد حديث، أي منذ 1990 وذلك في بعض الدراسات التي أثارت موضوع تطور و قياس المهارات الفردية ، هذا الظهور المتأخر يمكن تفسيره بالتدخل الكثيف لعلماء النفس في ممارسة منهج تقييم المهارات ، ويعكس هذا الاهتمام التغيير الحاصل في كيفية تصور و تصميم العمل للعاملين لتحقيق فعالية الأداء، حيث أن فكر علم النفس العمل انتقل نظريا من فكرة قياس الاتجاهات و القدرات الشخصية إلى فكرة أوسع هي منطق المهارة في العمل.

هذا التغيير الحاصل لم يأتي فجأة و إنما سبقته تطورات و تغييرات في علم النفس، حيث أنه تم الانتقال من دراسة السلوكيات إلى دراسة العمليات النفسية الحاصلة في أثناء النشاط الانساني، حيث أن الفرد لم يعد يعتبر مهم في ثباته بل أصبح هناك اهتمام بدراسة العمليات المعرفية الحاصلة

لدى الفرد في أثناء التفاعلات البيئية، أي أن دراسة قدرة الفرد على مواجهة المشكلات المهنية باستخدام عمليات معرفية و مدى تأثير هذه الأخيرة في تحقيق المهارة وبالتالي الفعالية ، ولهذا انصبت البحوث النفسية حول دراسة العمليات والميكانيزمات المتعلقة بعملية التعلم عوضا للتمثيلات الشخصية في التوظيف المعرفي أو دور الدوافع أو عناصر الشخصية في ديناميكية التعلم (Grimand،1996:20).

**4-3 مفهوم المهارة و توظيفها في ميدان الأرغونوميا:** إن علم الأرغونوميا يهدف لدراسة السلوك الانساني في وضعية عمل وتحليلها وتصحيحها إذا لزم الأمر لتحسين وتكييف ظروف العمل والتخفيف من المخاطر المهنية والزيادة في الإنتاجية.

ذلك أن مجال العمل عرف تحولات تكنولوجية هائلة و سريعة عقدت عمليات العمل مما أدى إلى تجريد و اختزال عمليات عديدة في العمل نفسه ، مما أجبر الباحثين في الأرغونوميا إلى إدخال مفهوم المهارة على المفاهيم الأساسية لهذا العلم كالمهمة، النشاط، ثقل العمل (500: Aubert،2002).

ولهذا فإن تحليل المهارة في الأرغونوميا يمتاز بازدواجية في المفهوم و الهدف ، فهي من جهة، محاولة لتكييف المهارات للمهمة التي يجب تحقيقها و من جهة أخرى تكييف المهام للمهارات الموجودة لدى الأفراد.

من جهة أخرى يرى مون مولان (1984) Mont moulin أن المهارة أصبحت شيئاً فشيئاً أساسية ومهمة في وصف وتفسير الإجراءات المهنية ، كما يضيف أن عمليات التعرف وتحديد مكان العاملين مرتبطة بالوظيفة والمهنة التي يشغلها أي بالمهارات التي يمتلكونها و التي أهلتهم لشغل المناصب المهنية .

وبالتالي فإن المهارة تعطي معنى للعمل والمواقف المتعلقة به، كما يرى أن تعلم المعارف النظرية والمعارف التطبيقية الأساسية لممارسة المهام في منصب العمل تحدد بشكل كبير مدى نجاح الفرد في العمل وفي الحياة المهنية بشكل عام (Leplat, 1991: 269).

نتيجة لأعمال مون مولان (1984-1991) فإن الأرغونوميا تحدد بالمهارات التي تتضمن المعارف النظرية و التطبيقية ، الأساليب التفكيرية و القدرات اللازمة لتحقيق مهمة ما.

الملاحظ من خلال هذه الاستنتاجات أن مون مولان من خلال التعريف الذي يعطيه للمهارة والخصائص المميزة لها لا يعطي أهمية للمعارف الشخصية و المهارات السلوكية ودليله على عدم أهميتها أن الأساليب و المناهج المحللة لهذا النوع من المعارف و السلوكيات الاجتماعية يعتبر غير دقيق ولا يسمح باستنتاجات عامة يمكن تعميمها نظرا للفروقات الفردية (Leplat, 1991: 269).

في نفس الاتجاه يعرف لوبلا (1991) Leplat المهارة على ضوء مقاربتين الأولى هي المقاربة السلوكية و تحدد المهارة في المهام التي يجب على الفرد تنفيذها، أي أن نهتم بالجانب الظاهري والمرئي للمهمة دون إيلاء الأهمية للجانب المعنوي و الفعلي من المهمة ، فالمهم هنا هو مضمون العمل في بناء المهارة و العكس يحدث في المقاربة المعرفية ، لذا يجب إعطاء الأهمية للعمليات العقلية وميكانيزماتها في بناء المهارة ، حيث أن المهارة في خلال هذه المقاربة هي استراتيجية حل المشكلات في المواقف المهنية أي نظام المعرفة الذي يولد النشاط لدى الفرد، و يحدد أربع خصائص للمهارة هي:

- المهارة ذات نهاية: أي أنها تبنى وتوجد لتحقيق مهمة و بالتالي هدف.

- المهارة يتم تعلمها: المهارة تكتسب بتعلم و تكوين في الهياكل التعليمية المتعددة ( المدرسة، الجامعة، المعهد، العمل)

-المهارة في مجموعة منظمة ومركبة: أي تنظيمها في وحدات منظمة حسب هياكل أو علاقات لتحقيق أهداف محددة، حيث أن المهم في المهارة ليس احتوائها على العناصر الأساسية لتحقيقها بل الأهم هو مدى ترابطها و تنظيمها والأهم من ذلك تفاعلها.

-المهارة ميزة افتراضية، حيث أن مفهومها مجرد وهي مستخلصة ومستنبطة من النشاط الممارس فعلا و لا يمكن ملاحظتها إلى من خلال معايير و مؤشرات للفعالية (Leplat,1991: 270).

**4-4 مفهوم المهارة و خصائص توظيفها في علوم التربية و التكوين:** تعتبر المهارة في مجال علوم التربية و التكوين اشكالية اجرائية من حيث استخدام هذا المصطلح، حيث يظهر في هذا الصدد اتجاهين أساسيين هما:

-الاتجاه الأول يهتم بإنتاج المهارة لتحقيق أهداف تعلم أو تكوين معينة و بالتالي فإن هذا الاتجاه يحاول ضبط مفهوم المهارة من الجانب الفعلي وأبحاث مالقليف (1994) Malglaive حول هندسة التكوين تؤكد ذلك ، فبالنسبة لهذا الباحث فإن المهارة هي استخدام للمعرفة في المواقف المهنية، فإذا هي متعلقة بموقف عمل و لا يمكن أن تكون دون ذلك ، كما يرى أن المهارة في تحليلها تمتاز بجانبين يجب مراعاتهما:

● الجانب التركيبي: المكون من جهة، من المعارف النظرية المكتسبة، المعارف التقنية ، والمعارف المنهجية ومن جهة أخرى من المعارف التطبيقية الممارسة و المكتسبة من خلال مواقف العمل المختلفة.

● الجانب الديناميكي: وهو الجانب المدفوع بالذكاء الإنساني (المعرفي، الحركي، الحسي، النفسي، و العقلي (Malglaive,158:1994).

-الاتجاه الثاني: للبحوث في علوم التربية و التكوين يتعلق ببناء و تطوير تصنيفات متعددة تهدف إلى:

-وضع المعالم وتحديد المراحل المختلفة في عملية اكتساب المهارة .

-التحكم في ظروف تحويل المهارة من موقف مهني إلى آخر .

يمكن القول اجمالاً أن قياس المهارة في علوم التربية والتكوين الناتج عن التعلم والتكوين أو التجربة المهنية الاجتماعية لازال يشكل سؤالاً مطروحاً لحد الساعة على مستوى الأفراد والمؤسسات باعتبار أن قياس المهارة يعتبر من أهم المعايير التي تساهم في الحكم عن قيمتها .

#### 4-5 مفهوم المهارة وخصائص توظيفها في ميدان علم الاجتماع ( من التأهيل إلى المهارة):

من الأسئلة العديدة المطروحة على المؤسسات الاقتصادية نجد السؤال المتعلق بأهمية الفرد العامل ومدى الاعتراف به، بحيث تعتبر هذه الإشكالية من المجالات التي يختص بها علم الاجتماع عامة، وتصبح أكثر ثراءً عندما يتم اشراكها بالمهارة المهنية، حيث أن دراسة هذا النوع من العلاقات ظهر حديثاً في الفكر السوسيولوجي للعمل، لأن هناك مفهوم آخر يعوض المهارة وهو التأهيل بسبب مدى تأثيراته و علاقته بالعمل والوظيفة، الأجر، تقسيم العمل، التغيير التقني، حيث أن الموظف لديه عقد فردي يترجم التبادلات ومدى قوته في العمل مقابل أجر يتلقاه، كما يترجم التأهيل مدى انتماء الفرد بإعطائه مكانة اجتماعية وسط للجماعة.

من خلال هذا المفهوم الأخير يتبين لنا اشكالية الاعتراف الاجتماعي المهني بالفرد و مهارته والتي تترجم فعلياً بوضع الفرد ومكانته في هيكل تنظيمي بأجر ملائم و امتيازات معينة.

لكن خلال التسعينات من القرن الماضي ظهر تحول دال من مفهوم التأهيل إلى المهارة، حيث أن مفهوم التأهيل عرف مواجهات لآثار التطورات الهائلة التي تخللت الثمانينات من القرن الماضي يتجلى في ظواهر مثل تحول منظمة العمل لقطاعات عمل مختلفة، كما أن الاعتراف بالمعارف المكتسبة في العمل جعلت المفكرين في علم الاجتماع العمل و مجال المؤسسة يركزون على مضامين العمل و الفرد في المواقف المهنية، مما وجه اهتمامهم نحو مفهوم المهارة ولكن هذا التحول في المفاهيم لا يعدو أن



يكون إلا تحولا لغويا بالمحافظة على المضمون التعريفي، حيث أنهم يرون أن من مفهوم التأهيل والمهارة يجب أن يفكر فيهما بطريقة تكاملية (Parlier، 2003: 216-223).

كما قد تشير المهارة إلى فكرة أنه يمكن التعمق فيها بنفس عناصر التأهيل أي يجب اعتبار نفس الوقائع و لكن بطرق مختلفة ، حيث أن الاختلاف بين التأهيل والمهارة يمكن قياسه بالشهادة المحصل عليها في مقابل المهارة التي تحددها الوظيفة ومجموع المهام التي يجب أن تمارس في خلالها (89: Stroobants،1993).

ولهذا يمكن اعتبار المهارة على أنها درجة المسؤولية لدى الفرد مقابل النتيجة والعمل المحصل عليه(8-7: Reynaud،2001).

بصيغة أخرى نجد كل من كورياسون و ليفيان(1991) Courpasson et Livian من المنظرين في علم الاجتماع العمل الذين يتفقون على مبدأ فردية العلاقة العمالية أي بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن ما كان يميز هذه العلاقة المهنية سابقا هي قوانين تجبر كل طرف على الالتزام بها بينما المفهوم الجديد للمهارات الفردية غير وعدل من نوع هذه العلاقة ، حيث أنه ابتداءا من سنوات الثمانينات 1980 أصبح هناك اهتمام بالمعارف المدججة في العمل و كذا دراسة المعارف الممارسة ، حيث أن هذا التغيير الحاصل جاء نتيجة لاهتمام علماء الاجتماع بالعلوم المعرفية التي يقوم مبدأ الدراسة فيها على المعارف العامة، والمعارف الممارسة ، بدلا من دراسة طريقة اكتساب الأفراد لهذه المعارف ، وبهذا أصبح مفهوم المعرفة في علم الاجتماع يمتاز بدرجة السمة بدلا من الأداة وهي الصفة التي كانت عليها من قبل في نظرهم (89: Stroobants،1993).

**4-6 مفهوم المهارة و خصائص توظيفها في ميدان علوم التسيير:** عرفت السنوات الأخيرة تقدما عارما في ميدان التكنولوجيا المعرفية والاتصال نتيجة لما يعرف بالعملة وظهور مبادئ تنظيمية معيارية جديدة بحيث أصبح مفهوم المهارة من المصطلحات المفتاحية لتسيير الموارد البشرية ، حيث أن

هذا المفهوم أصبح ينظر إليه على أنه المنطق الحديث لتسيير الموارد البشرية ، أو بمعنى آخر أصبحت محور أو مدخل أساسي في تسيير الموارد البشرية (Gilbert , Thionville,199067).

وبمعنى أفضل أصبحت محور أو مدخل أساسي في تسيير الموارد البشرية ، حيث أن لوبوتارف (1994) Le boterf يعرفها على أنها ليست حالة أو معرفة بسيطة مكتسبة، كما لا يمكن تقليصها واختصارها في معرفة أو خبرة، أي أنه لا تكون هناك مهارة إلا إذا كانت هي الفعل ، كما أنها لا توجد في الموارد (المعرفة، الكفاءة) التي نسيرها ولكن توجد في التسيير نفسه لهذه الموارد.

إن مفهوم المهارة يشير إلى حقيقة ديناميكية أو عملية أكثر منها حالة، ولا يمكن إثبات المهارة إلا من خلال الفعل ( Le boterf,1994: 45).

ما يكمن ملاحظته من هذا التعريف هو تردد وتكرار للمصطلحات الثلاثية التالية: المعرفة النظرية، المعرفة التطبيقية أي الخبرة ومدى القدرة على التكيف ، هذه المعارف الثلاث كثيرة التداول في علوم التسيير لمدى أهميتها ، حيث تعتبر المفتاح لمحاور تسيير الموارد البشرية ، غير أن المصطلح الثالث المتعلق بالفرد نفسه أي معرفة كيف تكون و القدرة على التكيف فهي كثيرة الانتقاد لأنها في نظرهم متغيرة وليست موضوعية لما لها علاقة بسمات الفرد المرتبطة بمبدأ الفروق الفردية .

كما يرى ستروبان (1993) Stroobants أن هذه المصطلحات مكتملة لبعضها البعض حيث أن المعارف النظرية لا يكمن فهمها إلا بتطبيقها ، أما المعرفة الثالثة فهي التي تجعل للشائبة الأولى إطار فعال أي مدى ممارستها و بأي فعالية شخصية، و لهذا فإن هدف تسيير الموارد البشرية هو تحقيق أحسن مستوى مهارة لدى الفرد العامل بمعايير محددة لكل منصب، حيث أن مفاتيح العمل الأساسية هي التوظيف، التقييم، تسيير الأجور، التسيير المستقبلي للمناصب والمهارات، تسيير المهارات (Rogers، 2004 :190).

إن مفهوم المهارة يظهر في ميادين مختلفة سبق و أن تطرقنا لها، حيث أن تعريفاتها تتفاوت من علم إلى آخر وهذا ما يثير نقطة تعقيدها وصعوبتها من جهة ومن جهة أخرى يثير مدى غناها بالمفاهيم المختلفة والمتكاملة ، كما أن ما يميزها أنها فردية لأنها تهتم بمهارة الفرد الواحد مما يجعل مهمة توحيد مفهومها مستحيلة وهذا ما يشير إليه دي فيليكس (2001) Defelix على أنه لا يمكن توحيد مفهومها كليا .

لكن الإسهام الكبير من كافة هذه المجالات جعل دي جو (2001) Déjoux من خلال أعماله يجمع ويوحد بين جميع التخصصات للخروج بميزات أساسية للمهارة الفردية ، حيث يقترح تسعة مبادئ لهذا المفهوم وهي: مبدأ الخاصية ، مبدأ الفعل، مبدأ الهدف و النهاية ، مبدأ الترابط، مبدأ المعرفي، مبدأ الطوارئ، مبدأ الديناميكي التراكمي، مبدأ الظهور والاعتراف وأخيرا مبدأ الانتظام (Déjoux,2006:45).

هذا التقسيم المبدئي لمفهوم المهارة الفردية يثريها و يوضحها إلى حد ما، لأنها لا زالت تحافظ على تعقيدها و صعوبة تناولها في نواحي كثيرة وفي الجدول الموالي توضيح مفسر لهذه المبادئ ل دي جو (2001) Déjoux.

### الجدول رقم (01) المميزات الأساسية للمهارة الفردية

المميزات الأساسية للمهارة الفردية	الإستدلال و التوضيح
مبدأ الخاصية	المهارة الفردية سمة شخصية
مبدأ الفعل	المهارة الفردية تتشكل في الفعل والعمل
مبدأ الهدف والنهاية	المهارة الفردية تمارس لتحقيق هدف، فالفرد تظهر مهارته من خلال مدى استخدام المعارف والخبرات لتحقيق هدف معين وبالتالي النجاح كما أن

المهارة لها علاقة جد وثيقة بالفعالية فهي العمل الناجح في مضمون ما.	
إن المهارة الفردية ومدى إبرازها مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى مستوى الطوارئ في القيام بالعمل بمهارة أي أن المهارة الفردية لا تظهر فعليا إلا في مضمون عمل طارئ يستوجب إظهارها لحل المشكل و بالتالي إزالة ما هو طارئ.	مبدأ الطوارئ
المهارة الفردية تعتمد على مجموع المعارف أي تحقيق الثلاثية (المعرفة النظرية، المعرفة التطبيقية، معرفة كيف أن تكون )	المبدأ المعرفي
إن المهارة الفردية هي مزيج من معارف متفاعلة فيما بينها أي أن هذه الثلاثية المعرفية أساسية في بناء المهارة ولا يمكن أن تكون دون ذلك.	مبدأ الترابط
إن المهارة الفردية عملية بناء لا منتهية، حيث أنها تتجدد باستمرار، كما أن هذا التراكم للمعارف يزيد من فعاليتها ولا ينهي ما هو موجود من معارف سابقة	المبدأ الديناميكي التراكمي
إن إظهار المهارة الفردية يفترض انتظام ووثوق في الممارسة خلال زمن طويل، و لهذا فإن المهارة تحتاج لتجديد مستمر وصيانة حتى لا تزول وبالتالي ممارستها الدائمة مهمة لبقائها.	مبدأ الإنتظام

المصدر: (Loufrani Fedida,2012,p:29).

**5- مفهوم المهارات التسييرية :** تتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم من حيث الرؤية العامة لكنها في الإجمال تصب في إطار واحد متعلق بمهارات الفرد و مدى تنميتها و تطويرها لتسيير المنظمة المفاهيم التالية تدل على ذلك:

حيث يرى لوبواي (2001) Le boyer أن من مهارات المسير أنه أول فرد يقود الآخرين إلى التغيير ويسند له دور التفكير في هيكله مهام العمل ، كما يجب أن يكون قائداً، وقد أشار ماكي (2002) Mc kee أن المسير يجب أن يطور النظرة البسيطة للعمل إلى دافع وحافز ملح لتحقيق النجاح.

وجاء في نفس الاتجاه روموسنار (2006) Remoussenard الذي يرى أن المسير يجب أن يكون له مهارات في تطوير شبكة الإتصالات اللارسمية، كما يجب أن يكون قادراً على إسناد المسؤوليات والمهام الرئيسية لأفراد من مجموعة العمل.

كما أن المهارات التسييرية هي أن يكون المسير مكرساً كل وقت العمل لمجموعة العمل وبدون تعب، كما أنه يجب أن يكون قادراً على تحفيز المسيرين الآخرين تحت سلطته وكذا التعامل بسهولة وفعالية ضد من لا يريد التغيير (Faurie،2002: 45).

ويعرفها لورينو (2001) Lorino أنها المهارات التي يجب أن يكتسبها المسير بفعالية وكفاءة لممارسة نشاطه التسييري حيث أن هذه المهارات هي مصدر القيمة (Lorino،2001: 32).

كما يرى مصطفىاوي (2007) Mostefaoui أن تحليل مصطلح المهارات التسييرية بمفاهيم مبسطة وعمامة، حيث يرى أن المهارات التسييرية عامة وهي معارف نظرية ، معارف تطبيقية ومعارف خاصة باتجاهات الفرد نفسه.

وفي تعريف آخر له لهذا المفهوم يؤكد فكرة التغيير وعلاقته بتنمية المهارات التسييرية حيث أنه لا بد للمسير أن يتكيف والتطورات التي يفرضها المحيط مما يزيد من مهارات المسير في أدوارهم التسييرية اليومية ، كما أن نوع و جودة هذه المهارات التسييرية تختلف باختلاف الأفراد و شخصياتهم وكذا اختلاف المضمون الذي تمارس فيه هذا النوع من المهارات مما يؤدي بنا إلى تفكير حديث يرى

أن المهارات التسييرية يجب أن تكون مهارات تسييرية استراتيجية، تنظيمية، وسلوكية. (Mostefaoui,2007:65).

ويتفق كل من بيلي، ديويش و راباس (2006) Dupuich ,Rabasse et Bellier على أن المهارة تظهر في صفات أساسية و مهمة للتسيير وهي التنبأ، بناء المشاريع ، روح المبادرة والتعهد، القدرة على اكتشاف المهارات لدى الغير، القدرة على خلق التواصل بين الأفراد ، القدرة على التحدي في العمل . المقدرة على خلق مشاركة الآخرين المعارف التطبيقية ، تطوير المعارف المحصلة وتجديدها بالتركيب، القدرة على التدرب و التدريب لمعاونه، القدرة على تنظيم النسق الاجتماعي للعلاقات داخل العمل، القدرة على تحقيق ثقافة تعلم داخل المنظمة ، أن يكون ذو شخصية كاريزماتية ، القدرة على خلق نظام تسيير يمد المسؤولية لأكبر عدد من الفاعلين في منظمة العمل، القدرة على الاختراق والتواجد فيما هو غير رسمي ومتخفي (Dupuich et Bellier,2006:14).

في نفس الاتجاه يرى راموسنار (2006) Remoussenard أن قيادة وإدارة التغيير في المنظمة يتطلب مهارات المرونة وتوحيد شمل الأفراد المسيرين، فالمسير يجب أن يقود السفينة بخلق وزيادة ديناميكية عمل الجماعة مما يجعله يحتاج إلى الطاقة والتعاطف مع الآخرين ، حس الدقة والإجماع، كما أنه يحوصل المهارات التسييرية في نقطتين أساسيتين هما:

✓ 1- فن فك الشفرة و يعرفها على أنها القدرة على فهم المحيط و تتمثل هذه المهارة في فك رموز كل ما هو خفي وغير معلن عنه بين أفراد التنظيم و بالتالي إلقاء الضوء على علاقات القوة الضمنية للسلطة التنظيمية و يحدد هذه المهارة في القدرة على التصرف و الفعل في حالة مجهولة و طارئة و كذا القدرة على هيكلة التبادل أثناء التفاوض، بصيغة أخرى المسير يجب أن يكون باكتسابه لهذه المهارات التسييرية السابق ذكرها الحكم و الوسيط في المنظمة لإرضاء كل الأطراف المعنية بالعمل و ذلك بالتركيز على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

✓ 2- فن التأثير و نعني به مدى قدرة الفرد على التأثير في شركاء العمل و إثارة اهتمامهم إلى الهدف المشترك الذي يراد الوصول إليه و ذلك بتسهيل عملية الاتصال والتعاون و خلق مجال للإبداع ، كل هذا يجعل المسير في مهمة التسيير والتعلم من الآخر، لكن لحدوث عملية التأثير لابد على المسير أن يقدر على إثارة الحماسة و القدرة على الإقناع وهي سمات شخصية تعتمد على مهارات الفرد الشخصية (Boughattas, 2011: 134).

نستنتج من كل ما سبق أن المسير يجب أن يكون الرائد والقائد والمعلم وفي نفس الوقت الفاعل الأساسي في عمليات التغيير التنظيمي والتطوير والتنمية، كما يجب أن يتسم بمميزات منها إعادة النظر في الممارسات الشخصية طوعا و كذا خلق مجال للتعليم والتكوين المستدام و خلق ذاتية واستقلالية في العمل والتعلم مع مواصلة عملية التحفيز لأنها جد مهمة لدوام التشارك والعمل.

من جانب آخر نجد اهتمام مجموعة من الباحثين بالمهارات التسييرية يتجلى في المفهوم الثالث من المعارف والمتعلق بالاتجاهات الفردية لكل مسير و في هذا الصدد يرى لينارت (1992) Lenhardt أنه حتى تكون مهارات المسير فعالة لابد أن يتسم بقدرته على أن يجعل من العمل معنى.

كما يرى باندورا (1989) Bandura أنه يجب على المسير الماهر أن يفتح على التمثلات الأخرى مع الحفاظ على الذكاء العاطفي للجماعة ، حيث أن هذه الفكرة مرتبطة بالفعالية الذاتية هذه الأخيرة التي يمكن أن نفسرها على أنها إيمان الفرد المسير في قدرته على تجنيد الحوافز والموارد المعرفية والسلوكات المهمة لممارسة الضغط والتصرف في الأحداث الروتينية أو الطارئة (Mc Kee, 2002:45).

كما قام قولمان (1997) Goleman بإدخال مفهوم الذكاء العاطفي في التسيير، لأنه يرى أن هذا المفهوم يشكل حجر الأساس لمهارات التسيير لدى أي إطار و يظهر بشكل واضح في مدى تكيف الإطارات المسيرة مع حالات ووضعيات عمل مختلفة في مستوى الصعوبة والشدة وهي تلك المتعلقة بالعمل الجماعي وتجنيد الفاعلين لتحقيق الأهداف المرجوة والإعلام ومناقشة استراتيجيات

المنظمة، وتحقيق التنمية والاستقرار في ظل بيئة متغيرة تحيط بالمنظمة و لهذا يقترح أنه يجب تحديد المهارات التسييرية التي تعمل على تجنيد الفاعلين في المنظمة و تحقق التكيف في مواجهة التغيرات المهنية الحاصلة وكذا التكيف مع أشكال العمل الجماعي الجديدة، كما يرى أن مفهوم الذكاء العاطفي يشمل صفات منها القدرة على التحكم في النفس و ضبطها، الحماسة والاجتهاد والقدرة على تحفيز النفس لتحقيق الفعل (Goleman,1997: 421).

في فكرة أخرى نجد أن الذكاء العاطفي يتكون من وعي ذاتي، الوعي بالآخرين و الآليات العلائقية، كتعقيب على هذه الفكرة يجيب مجموعة من الباحثين في هذا المجال أنه يصعب الخوض في مفهوم الذكاء العاطفي و أهميته في تحديد المهارات التسييرية لما قد نجده من صعوبة في قياس هذا النوع من الذكاء. (Boughattas,2011: 256).

كما يعالج بكارا (Becahra,2000) مفهوم الذكاء العاطفي من زاوية مختلفة ويعرفه على أنه مجموعة من القدرات والكفاءات العاطفية التي تجعل منه شكلا مختلفا من الذكاء المعرفي ، كما أن المدافعين عن هذا المفهوم ومدى أهميته في تحديد المهارة التسييرية يعرفونه على أنه مهارة التعبير عن العاطفة والقدرة على تثبيطها وتنظيمها وترجمتها بشكل إيجابي لشخص المسير أو أمام الآخرين (Artaza,2006:28).

الملاحظ مما سبق شرحة أن للعواطف جانب كبير في تفسير و تحديد المهارات التسييرية لأن هذه العواطف هي انعكاس لروح الفرد و تفكيره الذي اكتسبه من النسيج الاجتماعي المحيط به. إن الهدف من طرح هذه المفاهيم المختلفة ليس الوصول إلى مفهوم عام و ملخص يؤكد أنه يوجد مسير ذو مهارات تسييرية عالية و فعالة إلى درجة الإطلاق وهي فكرة في حد ذاتها صعبة المنال ولا يمكن تحقيقها ولهذا سنكتفي بتحديد مفهوم المهارات التسييرية الممارسة والتي تم قياسها وإثبات فعاليتها.



حيث يركب بياد(2009) Bayad كافة ما سبق من مفاهيم حول المهارات التسييرية في قائمة تشمل أهم المهارات التي يجب إلى حد ما تواجدها لدى المسير، حيث أن هذه المهارات التسييرية المصنفة و المستخلصة تم الوصول إليها بعد دراسة لتحديد أهم المهارات التسييرية الممارسة في المؤسسات الاقتصادية الأمريكية وهي:

### 1-5 المهارات الشخصية: و تتمثل فيما يلي:

- الإحساس و الاهتمام بتحقيق الإمتيازية فيما يتعلق بالأهداف والأولويات المراد الوصول إليها .
- التكيف و التعامل مع المواقف الطارئة الغير متنبأ بها .
- تسيير الآخرين و الوعي باحتياجاتهم و التواصل معهم.
- القدرة على خلق الالتزام لدى الآخرين.
- الصدى الإيجابي للمسير في نفس المسيرين.
- الثقة في النفس و الإلتزام الشخصي.
- تملك النفس و العواطف في المواقف الحرجة .
- امتلاك الذكاء لجمع وتنظيم المعلومة وتحديد المفاهم لاتخاذ القرارات الصحيحة.

### 2-5 المهارات العامة: و تتمثل في:

- مهارات المرافقة و الفعل: الدافعية للإنجاز، جودة التدخل، البحث عن المعلومة الصحيحة.
- المهارات التسييرية: تطوير و تنمية الموارد، العمل الجماعي، الإدارة، القيادة.
- مهارات التأثير: الأثر و التأثير، الوعي التنظيمي، بناء العلاقات.

-مهارات الفعالية الشخصية: الثقة في النفس، التحكم في النفس، المرونة، التحديد التنظيمي .

-المهارات المعرفية: التفكير التحليلي ،التفكير البنائي، التجارب السابقة (Bayad,2009 :118).

### 5-3المهارات التسييرية المرتبطة بالفعالية التنظيمية : و هي كالتالي:

-تسيير المهام، التخطيط، التعاون، المراقبة، المراجعة و التقييم.

-تسيير الموارد البشرية ،الإدارة والقيادة ، تقييم الأداء و تطويره، الحوافز، حل النزاعات و الصراعات، الإشراف و التعاون، الإستشارة، الإتصالات، الإعلام، التكوين و التدريب، تطوير العلاقات.

-العمل باستخدام المعلومات المتدفقة، جمع المعلومات وتقييمها وتحليلها وتشخيصها والتحقق منها وعلى هذا الأساس أخذ القرار.

-تسيير التفاعلات البين شخصية و توجيهها و تطويرها (Bayad,2009: 120).

من خلال ما سبق يمكن أن نخرج بموصلة لكل ما سبق ذكره من صفات وسمات و كفاءات تندرج تحت مفهوم المهارات التسييرية تعتبر مهمة و ضرورية لحل أو مواجهة موقف مهني حرج يتطلب التكيف معه أو الإنتهاء منه بفعالية ، وفي هذا الصدد يرى بيرد(2007) Bird أن تحديد مفهوم المهارات التسييرية لا يمكن تعميمه على كل المسيرين في منظمة عامة و آخرين في منظمة خاصة حيث أن الدوافع إلى النجاح و تحقيق الفعالية يختلف، ففي الأول يكون الدافع أقل تنافسا مقارنة بالقطاع الخاص لأن هذه الأخيرة بقاءها في السوق مرتبط بمهارات المسير في التجديد والإبداع للتألق ولهذا فإن المسيرين في العام والخاص تختلف مهاراتهم التسييرية لأن المواقف المهنية مختلفة وعلى أساسها تختلف عملية التصرف وأخذ القرارات، أي أن مفهوم المهارات يتحدد باختلاف الميادين والأفراد.

إن نجاح الاطارات المسيرة في الاحتفاظ بفرق عمل فعالة يتوقف على مدى قدرتهم على الاحساس بعواطف العاملين المختلفة و فهمها، و تبني الأفعال الملائمة التي من شأنها المساعدة على توجيه قدرات وعواطف هؤلاء المرؤوسين تجاه تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، و هذا يعني تمتع المسيرين بالذكاء العاطفي ليستطيعوا التعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمة و التي من أبرزها:

- حاجة المنظمة لتدعيم العلاقات مع العملاء و زيادة ولائهم لتحافظ على النمو والاستقرار.

- الحاجة لتقوية فرق العمل المحفزة ذاتيا و القدرة على الإبداع والابتكار.

- الحاجة لاتخاذ قرارات ذات صلة بالمنتجات و الخدمات والتحالفات الاستراتيجية.

- الحاجة إلى الاستجابة السريعة للتكيف مع المتغيرات البيئية.

- حاجة المنظمة إلى تحديد و تعيين القدرات البشرية القادرة على تقوية الميزات التنافسية (سلامة و طه، 2006: 150).

إن أهمية المهارات التسييرية تظهر من خلال مواجهة هذه التحديات، فمثلا حاجة المنظمة والاطارات المسيرة إلى التحرك السريع للتجاوب والتكيف مع التغيير يتطلب من المسيرين فهم أنفسهم، والسيطرة على مشاعر الخوف وعدم التأكد حتى يتسنى إقناع العاملين بجدوى أهمية التغيير وتحويل مشاعرهم المتوترة إلى قوة دافعة تعمل على شحذ طاقات وقدرات العاملين والمنظمة، وهذا من شأنه زيادة الفعالية التنظيمية، حيث أن الإطارات المسيرة في مختلف التخصصات يقومون باتخاذ القرارات ذات الصلة بالمنتجات والمشكلات المعقدة والتحالفات الاستراتيجية في ضوء استخدام أساليب التحليل الحديثة للبيانات والمعلومات، ومع ذلك يكتنف الغموض وعدم التأكد من تلك القرارات ، وهذا ما يستدعي من المسيرين عدم الاعتماد على قدرات الذكاء العقلي وحسب، وإنما الاعتماد على قدرات الذكاء العاطفي أيضا لما له من براعة في التأثير على الفعالية التنظيمية من خلال العوامل التالية: تعيين العاملين و الاحتفاظ بهم ، فرق العمل ، تنمية الموارد البشرية ، الصحة

النفسية ودافعية العاملين، ولاء العاملين، جودة الخدمات الانتاجية وغيرها (عبد اللطيف، 1999:190).

كحوصلة لكل المفاهيم السابقة يمكن أن تقول أن كل مسير يجب أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المنظمة ولكي يستطيع المسير تفهم الأطراف الثلاثة لعملية التسيير (المسير-المسييرين-الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية ليبلغ أهداف العمل الخاصة بالمنظمة من جهة و الأهداف الخاصة بالفرد المسير وكذا المسيرين من جهة أخرى وهذه المهارات التسييرية يمكن إنجازها في الأربع عناصر التالية:

**5-4-1 المهارة الفنية:** و هي أن يكون الفرد المسير مجيدا لعمله، متقنا له، ملما بالعمل من

كافة النواحي التي منها طبيعة العمل المؤدى ، مراحلها ومتطلباته ، كذلك أن يكون بإمكانه استخدام المعلومات وتحليلها ويكون مدركا للطرق و الوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلي:

-أنها أكثر تحديدا ودقة من المهارات الأخرى لأنها قابلة للقياس بأدوات معينة أو تجربة سابقة.

-أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل و تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

-تمتاز بسهولة اكتسابها وتنميتها ، ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية ، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم في التنفيذ ، الإيمان بالهدف (العامري، 2002: 55).

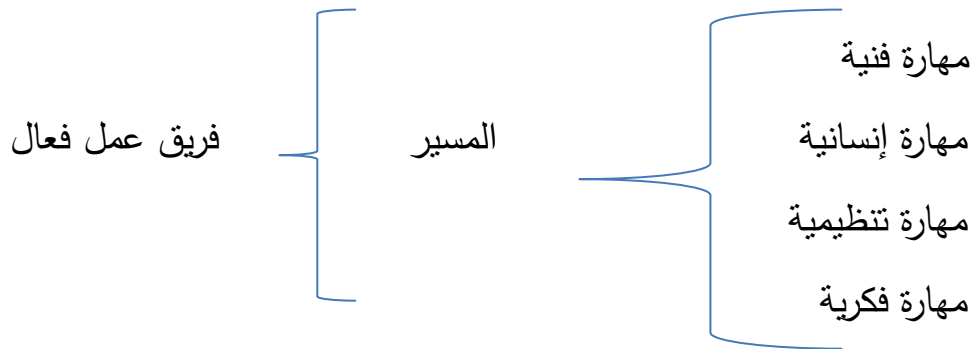
**5-4-2 المهارة الانسانية:** تتعلق المهارة الانسانية بالطريقة التي يستطيع بها المسير التعامل بنجاح

مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه و يخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الانتاج والعطاء وتتضمن المهارات الانسانية مدى كفاءة الشخص المسير في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

فالمهارة الانسانية المطلوبة و الأساسية هي تلك التي تحترم الشخص الآخر المقابل له والذي يكون تحت إمرته أو إشرافه بحيث تدفعهم إلى العمل بحماس و قوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي لتحقيق بذلك الرضا وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعا كأ أسرة واحدة متحابه ومتعاطفة.

**3-4-5 المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر المسير للمنظمة على أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود، كما تعني قدرة المسير على رؤية التنظيم أو الفرع الذي يسيره وفهمه للربط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل به ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل وهي خصائص تميز المسير الذي يتخذ من منصبه التسييري مهنة يؤمن بها و ينتمي إليها و يلتزم بقواعدها الأخلاقية (العامري، 2002: 56).

**4-4-5 المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع المسير بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، كما تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف.



الشكل رقم (02) يوضح مهارات المسير

المصدر: (العامري، 2002: 56)

يعبر هذا الشكل رقم (02) عامة على أن المهارات التسييرية أنواع متعددة تختلف من مسير إلى آخر ومن موقف مهني إلى آخر.

كحوصلة للتعريف السابقة يمكن أن نقول عن المهارات التسييرية أنها تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف ، الخبرات، التجارب، المؤهلات والمواهب المكتسبة مع مرور الزمن، كما يمكن اعتبارها القدرة على استغلال الموارد من أجل تحقيق غاية معينة ويمكن أن نحدد في مميزات معينة هي:

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.

- تتفاعل فيها عناصر مختلفة مكونة من المعارف والتجارب.

- ليست ملموسة فهي مفهوم مجرد يظهر في النشاط الممارس والوسائل الموظفة في هذه الأنشطة.

- يمكن اكتسابها.

**6- تطور مفهوم المهارات التسييرية عبر الإتجاهات الفكرية:** لقد عرف مفهوم المهارات التسييرية تطورا كبيرا بازدياد التطور الفكري الذي سمح بإثرائه كمفهوم واسع كالتالي:

**6-1 المقاربة الكلاسيكية لمفهوم المهارات التسييرية :** لقد اقترن ظهور المهارات التسييرية بظهور مهنة الإطار المشرف وذلك منذ ثلاثينيات القرن الماضي أي وقت ظهور المصانع والهيكل التنظيمي على يد كل من تايلور و فايول Taylor et Fayol إذ أن المهارات التي كانت متاحة للمسير تتميز بكونه الوسيط بين المدير والعاملين لإيصال الأوامر والمراقبة العامة والإنتداب أحيانا ولكن مضمون المهارات تغير نتيجة لعوامل عديدة منها تدهور قطاع الصناعة، العولمة، المنافسة الحادة كلها عوامل مرحلية أدت إلى إعادة النظر في البناء التنظيمي والخدمي وكذا أولويات كل منظمة، حيث أن أدوار المسير ومهاراته توسعت إلى مراقبة النتائج والمردودية بشكل دائم وكتابة التقارير، كما أن التغيرات الإستراتيجية أصبحت تتطلب قدرة هائلة للتكيف والتعامل معها خاصة في المواقف الطارئة (Mispelbolm et Beyer, 2010 :133).

كما أن التطور المهني للهيكل التنظيمي الذي أصبح عموديا أكثر فأكثر قلص من المناصب المخصصة للإطارات المشرفة والتي أصبحت تسمى بإطار مسير وأصبح من مهاراته إدارة وتسيير عدة فرق عمل بدل من أن يقتصر على فرقة واحدة مما جعله يطور هذه المهارات التسييرية الجديدة والتي تتمثل في القدرة على قيادة الجماعة وتحفيز أفرادها والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فإن وظيفة التأطير هدفها الدفاع عن أهداف المنظمة وتوجيهاتها والعمل على ترسيخها وغرسها في أفراد المجموعة التي يشرف عليها بما أنه يتفاعل معهم يوميا (Mispelbolm et Beyer, 2010: 134).

مع التطور الحاصل نتيجة التكنولوجيا وأنظمة التسيير ظهرت تسمية جديدة عوضت "الإطار المشرف" وهي المسير وهي كلمة ذات أصول أنجلوساكسونية "Manager" من فعل سير-يسير-تسييرا لغة، أما اصطلاحا فنعني بها: أنه الشخص الذي يكون في المنظمة، له مهام تسيير أو قسم من أقسامها أو بصفة كلية حيث يوظف لتحقيق ذلك مهارات تتعلق بدرجة مسؤوليته في التعامل مع مجموعة أهداف تنظيمية وبلوغها يوظف مهارات قيادية على مجموعة أفراد معينة.

وفي تعريف آخر يعتبر المسير هو الموظف الذي يحصل على مكانة الإطار ويقوم بالتأطير والإشراف على عمل مجموعة من العاملين هم تحت قيادته المباشرة أو غير المباشرة، حيث أنه ينوب عن الإدارة أو القيادة في اتخاذ قرارات معينة على حسب مستوى المسؤولية المسند إليه في الهيكل التنظيمي.

نرى من خلال هذه التعاريف والمسميات الجديدة التي ظهرت في تلك الحقبة من الزمن أن طبيعة المهارات التسييرية التي يتطلب وجودها في الإطار المسير قد تغيرت و توسعت وفي هذا الصدد نستعرض نظرية فايول (1916) Fayol والذي حدد المهارات التسييرية في خمس قواعد أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، المراقبة والقيادة وبالتالي يجعل من المهارات التسييرية مقارنة إدارية بحتة.

كما يؤكد جوليك (1930) Gulick على هذه القاعدة ذات الخمس مهارات أساسية ويضيف عليها مهارات هي: إدارة شؤون العاملين ، التقارير و إدارة الميزانية العامة للمؤسسة.

على الرغم من التطور و التوسع لمفهوم المسير و مهاراته إلا أنه بالنسبة لمنتزبرغ (1973) Mintzberg فإن هذا التطور غير كافي ولا يمت بالصلة لمضمون المهارات الأساسية للتسيير (Barabel et Meier, 45:2010).

**6-2 المقاربة العقلانية لمفهوم المهارات التسييرية:** لقد جاءت هذه المقاربة كرد على المقاربة الكلاسيكية حيث يقترح منتزبرغ (1973) Mintzberg مجموعة من المهارات التسييرية للإطار ويصنفها في ستة فئات هي:

**6-2-1 وتيرة العمل و كميته:** إن العمل نشاط متطلب خاصة إذا كان غير مهيكّل مما ينجر عن كمية عمل ووتيرة متواصلة تتطلب تزايد المسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة ولا يمكن للمسير أن يتوقف بحجة أن العمل انتهى لأنه لا ينتهي.

**6-2-2 هيكل النشاط:** ويتميز بمدى صلاحيته ومدة انتهائه، مدى تنوعه، ومدى تقسيمه مما يتطلب من المسير توظيف مهارات فعالة لمتابعة النشاط بكافة مميزاته، حيث أن نقص المتابعة قد يؤدي إلى أخطاء أو تحقيق جزئي للعمل.

**6-2-3 العلاقة الارتباطية بين الفعل و التفكير:** حيث أن ضغط محيط العمل على المسير لا تحفزه على توظيف مهارات فكرية بل تدفعه لاستخدام مهارات فنية بالتعامل مع المعلومات وتوظيفها في المواقف الحرجة.

**6-2-4 الاستعمال الفعال لوسائل الاتصال:** خاصة النوع الشفوي لكثرة شيوع ممارستها من طرف المسيرين ( الهاتف، البريد، الاجتماعات) لأن المواقف التي يعيشها الفرد المسير أكثرها شفوية وليست كتابية.



**6-2-5 العلاقات الانسانية:** مع الموظفين و الأفراد الذين يشرف عليهم المسير حيث أن 90 بالمئة من وقت الفرد المسير يقضيه مع المرؤوسين مقابل 10 بالمئة فقط مع الإدارة العليا، مما يعني أن اكتسابه للمعلومات وتوظيفها يأتي من القاعدة (Mintzberg، 2005 :23-30).

على هذا الأساس يمكن أن نقول أن المهارات التسييرية تتمثل في مضمون العمل الممارس وتقسيم العمل حسب كل نشاط وحسب تخصص الأفراد مع مراعاة الجانب الغير رسمي للعمل، كما يخصص مجال ووقت كبير للنقاش مع معاونيه والاتصال مع الشبكة المهنية اجمالاً والحرص على تغيير النشاط حسب المواقف المستجدة و بسرعة فائقة والسهر على تحقيق توازن بين ميادين النشاط.

**6-3 نظرية مينزبرغ 1973 Mintzberg :** من خلال بحوثه في الميدان و استجوابه لمجموعة من المديرين و المسيرين توصل الباحث Mintzberg إلى نظرية حول دور المسير وما هي المهارات التسييرية الأساسية ويعرفها على أنها مجموعة منظمة من السلوكات المطلوبة والمحددة بمنصب عمل أو وضعية معينة حيث يمكن للشخصية أن تؤثر في طريقة الممارسة لهذه المهارات و لكن إلى حد ما فقط، حيث أنه يسير المنظمة في محيط مركب و يؤدي مجموعة من الأدوار ذات متطلبات تتسم بمميزات متشابهة في العمل وعلى مستويات مختلفة و يحدد عشرة أدوار في ثلاث مجموعات تمثل الكل وهي:

**6-3-1 الأدوار المتعلقة بالعلاقات الشخصية والتي تنحدر مباشرة من سلطة المسير التي تمنحه**  
وضع المقرر والهدف منها تطوير العلاقات الشخصية التالية:

- له دور رمزي بحيث يمثل المنظمة.

- له دور وسيط بحيث يتفاعل مع كل الأطراف و يجمع بين المنظمة و محيطها.

- له دور قيادي يحدد العلاقات التي تربطه بمرؤوسيه و يقوم بموازة أهداف المنظمة والمرؤوسين في اتجاه واحد (Mintzberg،2005:53).

6-3-2 الأدوار المتعلقة بالحصول على المعلومات المتعلقة بالوضعية التي يحتلها داخل وخارج المنظمة كلما كانت جيدة كلما تدفقت المعلومة والعكس صحيح، بحيث تتطلب مهمتين أساسيتين هما:

- دور الملاحظ النشط: و فيها يحصل المسير على المعلومة و يتحراها ويوظفها.

- دور نشر المعلومة: حيث ينقل بدوره هذه المعلومة داخل وخارج المنظمة لنشر قيم توجه المرؤوسين في عملية اتخاذهم للقرارات الصحيحة.

- دور المتحدث الأول والرسمي باسم المنظمة لأنه يقوم بمهمة الإعلام والإعلان عن منظمة (Barabel et Meier, 2010: 67).

6-3-3 الأدوار التقريرية و تنتج من مستوى المنصب الذي يحتله المسير ومدى أهميته في التنظيم الرسمي والغير رسمي ومدى سلطته في التنظيم، حيث أنه تواجد كل العناصر السابق ذكرها تجعله من الأفراد الذين لهم أولوية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التالية:

- له دور المبادر في اتخاذ قرارات التغيير.

- له دور المنظم و المثبط في المواقف الغير طوعية، التغييرات التي تكون خارج دائرة سلطته، الاضطرابات.

- له دور الموزع للموارد المالية، الوقت، المادية، التجهيزات، بحيث يركز على الأشكال الفعلية التي استنتجها من الوظائف الداخلية للمنظمة في عملية اتخاذ القرار.

- له دور المفاوض في المواقف التي تتطلب حل النزاعات أو الصراعات أو المقاومة للتغيير.

كما يفترض منتزبرغ (1973) Mintzberg أن هذه الأدوار المقترحة تجعل من المسيرين أخصائيين مطالبين باتخاذ المسؤولية في أدوار متخصصة، كما يقترح أن يتم تلقين هذه الأدوار إلى

المسيرين المستقبليين لتتكون لديهم مهارات تطوير العلاقات الشخصية الغير تنظيمية ،المهارات القيادية، مهارات الوساطة والتفاوض، مهارات تحليل وتوظيف المعلومات، مهارات توزيع الموارد، مهارات المبادرة ومهارات الاستبطان.

كما يعطي ستة أسباب لأهمية وجود المسير وهي: أن وجود المسير ضمان لتحقيق الكفاءة الانتاجية للسلع والخدمات ولتنظيم العمليات التنظيمية و تأمين ثباتها، كما أنه يعمل على تكيف المنظمة بطريقة محكمة مع محيطها والتأكد من أن المنظمة تحقق الأهداف التي تخدمها وتخدم البيئة الموجودة فيها، التمكن والإحكام في مفاتيح تدفق المعلومة بين المنظمة والبيئة، وتوظيف النسق القانوني.

وبالتالي يكون منتزيرغ (1973) Mintzberg قد ألقى الضوء على نقاط قاعدية أو متغيرات أساسية لمهام المسير أو بالأحرى المهارات التسييرية المهمة لشغل منصب مسير وهي:

-مهام المسير خاضعة لمتغيرات وعوامل البيئة والمنظمة بحيث يمارس فيها مهارات بين- شخصية أساسية لأداء المهام لأن أغلبية وقت العمل يقضيه المسير في العمل مع الآخرين.

من خلال أعمال منتزيرغ (1973) Mintzberg نرى أنه عمل على فهم وتوضيح ماهية المهارات التسييرية الأساسية واللازمة لأداء المهام وتحقيق مستوى فاعلية يتوافق والمعايير المحددة، لكن هذه المقاربة تمحورت في التركيز على مدى موضوعية المسير وتناست فرديته أو بالأحرى شخصية المسير ومدى تداخلها في بناء المهارات التسييرية.

**4-6 الاتجاه الذاتي للمسير:** إن العمل التسييري يتطلب جزءا من الذاتية في ممارسة المهارات التسييرية بحيث يرى لابييار(2005) Lapierre أن التسيير مرتبط شرطيا بالإختيارات الفردية من حيث توظيف سلطته، توظيف مهاراته الفكرية، الإتجاهات العاطفية والعلاقات الشخصية.

حيث تشمل الممارسة الفردية للتسيير من جهة التواصل بين قطب خارجي يتعلق بالتسيير، التنظير والتوجيه الاستراتيجي المنتهج تبعا للبيئة الخارجية وما تفرضه من واقع، و من جهة أخرى قطب داخلي يمتاز بنظرته الشخصية وقدرته على التمييز وفهم انفعالاته واتجاهاته وعلاقاته البين شخصية (Lapierre, 2005: 266).

كما أنه بالنسبة ل لابييار (Lapierre 2005) تعتبر هذه الفردية الواقعية مثل الحدس، الحكم، التقمص العاطفي وهي من المتغيرات التي يصعب تقديرها بالكم و قياسها وبالتالي تقييمها والحكم عليها عكس المتغيرات المتمحورة حول القدرة على التخطيط، التحليل والتي تعتبر متغيرات كمية قابلة للقياس والتقييم، لكن عادة ما نتناسى في أثناء قياس مثل هذه المتغيرات الأخيرة الطابع الفردي والذاتي وما له من تأثير على النجاح وتحقيق الفاعلية.

**6-5 الاتجاه اللغوي و دوره في بناء المهارات التسييرية:** يرى جيران (Girin 2005) أن اللغة لا تستعمل فقط كقناة لنقل المعلومة كما جاء بذلك منزبرغ (Mintzberg 1973) الذي اعتبر الفرد العامل كآلة لتحليل المعلومات المرسله إليه، حيث يوضح أنه يوجد نوعين لعملية الاتصال أين اللغة تأخذ مكانا مهما و هي:

- العمل الإتصالي الوظيفي وهو موجه لخدمة النشاط وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- العمل الإتصالي العلائقي: الموجه نحو كل ما هو ذو طابع اجتماعي تفاعلي يسمح ببناء العلاقات الاجتماعية وتحديد المكانة (Girin, 2005: 165).

إن نشاط المسير يتطلب تبادلات شفوية متنوعة، حيث تصبح اللغة أداة مميزة وأساسية للتسيير ونحن بعيدون كل البعد إذا تحدثنا عن اللغة فقط كأداة تخاطب بل على العكس من ذلك فإن Chanlat et Bedard يرون أن اختيار المفردات و توظيفها في الخطاب تترجم المهارات التفكيرية لدى المسير وتعطيها معنى وهي طريقة جد فعالة للتأثير على الآخرين (Chanlat et, 2005: 201). (Bedard).

كما يرى داري (Dery, 2005) أن هناك علاقة ارتباطية بين السلطة والإعلام من مبدأ أن اجتماع المنصب الهيكلي والمهارة التسييرية يسمح للمسير بإتخاذ كلا منهما منبرا للإعلام بالاختيار الأنسب للمفردات والآلة والبراهين والعبارات التي من شأنها تحقيق الشعبية والتأثير في الجمهور المخاطب وهم المرؤوسين (Dery, 2005: 34).

أما بالنسبة لبيير و ميسبلبوم (Mispelbom, Beyer, 2010) فإن المسير أصبح الناقل الفعال لمعنى العمل بواسطة الكلمة خاصة مع المرؤوسين المباشرين تحت تصرفه، حيث أن المسير الإطار يعبر عن طريقه و منهجه التسييري بلغة التخاطب، أي بإعطاء معنى لأفعاله وقراراته، حيث يستعمل مفردات ذات معنى منها ما يتعلق بالمسؤوليات أو الوسائل، الواجبات، الحقوق، هذه المفردات تترجم بعد ذلك إلى أفعال تنفيذية يقوم بها المرؤوسين كرد فعل و مؤشر على العلاقات والإلتزامات بين الطرفين و بهذا تكون اللغة قد وجدت لتكون الإطار الذي يحدد النشاطات والممارسات لكلا الطرفين.

غير أن الكلام ليس فقط فعل بسيط كما يظهر عينيا، حيث أن الكلمة يمكن أن تكون لاشعورية وقد تتجلى وتظهر ولو للحظة في الكلمة الشعورية على شكل هفوة وتكون نتيجة تفاعل داخلي- داخلي أو مضغوط بعامل خارجي خاصة إذا لم تتبع بفعل شعوري كما يمكن للمسير أن يلجأ لأشكال تدخل مفاجئة لمواجهة ما هو طارئ أو حتمي (Mispelbom, Beyer, 2010: 56).

كما يشير بيدار و شانلا (Chanlat et Bedard, 2005) إلى أنه لا يمكن للفرد أن يقول أي شيء كان، بأي طريقة وفي أي وقت كان ولمن كان، كما يجب على المسير أن يكتسب مهارات تخدمه في هذا الشأن (Chanlat et Bedard, 2005: 89).

**6-6 اتجاه المفهوم المحدود:** حسب ميسبلبوم وبيير (Mispelbom, Beyer, 2010) فإن الممارسات التسييرية العصرية تحدد دور المسير في قالب مبني إجمالاً بمثالية التحكم أو بما يسمى بمفتاح التشغيل لكن قليلا ما يكون الاهتمام بما يحدث فعليا بين المسير ومرؤوسيه بالنسبة لبيير و ميسبلبوم

(Mispelbom Beyer, 2010)، فالفكرة الأساسية تكمن في أنه يجب على المسير التكيف مع من يشرف عليهم، أي إيجاد منطقة توافق يركز عليها الطرفان لتحقيق أهداف المنظمة ويركز على أن التأطير يعني أن ندع الآخرين ، أي من نسير، يعملون والرهان بالنجاح يكمن في مدى معرفة المسير التكامل مع موظفيه.

إن الصعوبة بالنسبة للإطار المسير تكمن في أنه يتلقى الضغوط من مديره الذي هو أعلى منه وكذا من مرؤوسيه فبين الأوامر والمقاومة يصبح المسير في مواجهة مع حدود مهمته التسييرية حيث لا يقدر على التصرف بإرادة مستقلة تصبح عملية اتخاذ القرار لديه ضعيفة و بالتالي يصبح بعيدا عن القائد المسير المعروف والمصرح عنه في التفكير التسييري، فحتى يصبح التأطير ممكنا يجب القول والتأكيد وإعادة التأكيد على ما هي عليه الحدود التي لا يجب للمسير أن يتخطاها، ما هي المسؤوليات المناط بها وتحديد مستوياتها بصفة مستمرة ، إضافة إلى الضغوطات ذات النوع، الجنس، الشهادة، المسار المهني، المواقف المهنية و التي تعطي للمسير إطارا لمجال تصرفه تضاف الضغوطات الشخصية مثل القيم، المبادئ و المثالية (Mispelbom, Beyer, 2010: 120).

**6-7 المهارات التسييرية و العقد النفسي:** إن المنظمة بهياكلها تنتظر من المسير أن يكرس كل حياته ووقته لعمله التسييري أي أنه يجب أن يعتبره واجبا منطقيا نحو منظمته، حيث أن العلاقة المبنية بين المسير وإدارته العليا تتمثل في شكل تبعية تعاقدية وهو عقد نفسي مبرم لاشعوريا، حيث أن هذه العلاقة تتمحور في منطقة محرمة تحتوي على مجموع القيم والطموحات الشخصية الخاصة به وبين منطقة اللامبالاة وتقبل الأوامر وتطبيقها.

وفي هذا الإطار فإن كل ما هو مركب ومبني عليه الفرد المسير كشخص وما يجعله متفرد بقيمه سيلقى التجاهل من المنظمة مما قد يجعل الفرد المسير يتخذ منحى المعارضة والعصيان ضد هيكله التنظيمي لأن تدخل هذه الأخيرة في المنطقة المحرمة الخاصة به قد يعتبرها خرقا لقيمته وبالتالي قد ينقض العقد النفسي ثم التنظيمي الذي يربطه بالمنظمة.

كما يرى كورباسون و ثونيج (2010) Courpasson et Thoenig أن الخطاب التسييري يدعو إلى العمل التسييري الجماعي بينما الممارسات التسييرية تفضل الفعاليات الفردية كما أنها تدعو إلى التغيير بينما المؤسسة تقاومه فعليا ولهذا فإن التناقضات الصارخة وغياب المعايير وصعوبة إيجادها على المستوى الفردي يمكن أن تؤدي إلى معارضة المسير.

كما أن كريستول (2010) Cristol يلقي الضوء على الفرق بين العمل المحدد والمطلوب القيام به وما هو ممارس فعلا من طرف المسير مما يجعل هذا الأخير يتصرف بمهارتين مختلفتين هما:

- أن يواجه الفرق بصلة وثيقة بين ما يقوم به المسير ظاهريا و ما هو عليه داخليا (نفسيا).

- أن يختار أن لا يواجه ظاهريا لأنه ما هو عليه داخليا يمنعه (Cristol, 2010: 67).

**6-7 القطيعة في مفهوم المهارات التسييرية بين الفكر الكلاسيكي و الفكر العصري في التسيير:** حسب كورباسون و ثونيج (2010) Courpasson et Thoenig فإن المقاربة التايلورية لمفهوم المهارات التسييرية تتمثل في قائمة من المهارات والأدوار التي يقوم بها بولاء مطلق، غير أن المسير الحديث أصبح يرى قضية الولاء بشكل مختلف حيث أنه يتمثل في تعبيره عن ما هو عادل أولا وهذا لإكتسابه مهارات معرفية واجتماعية أتاحت له الفرصة والرغبة في التعبير عن ما يدور في ذهنه (67: Courpasson et Thoenig, 2010).

كما يشير كريستول (2010) Cristol أن العديد من المراجع المهاراتية المتفق عليها والمعتمدة كدليل في التسيير الفعال لا تصبو إلى وصف وتحديد ما يمارس فعليا ، حيث أنها تورد قائمة نظرية متفق عليها لما هي عليه المهارات المطلوبة للتسيير، غير أن الواقع يبين حدوث العكس، لأنه بالممارسة والتطبيق وزمن حدوثها تكتسب المهارات التسييرية مما يجعل المسير يطور كفاءات معرفية وفنية تجعله يتكيف مع المواقف المهنية المختلفة (100: Cristol, 2010).

إن الباحثين في العصر الحديث ينفون القاعدة التي تنص على مجموعة الممارسات المهنية الموحدة دون مراعاة الأبعاد الحقيقية للتسيير و لهذا أصبحت المدارس التسييرية تؤكد على أن المهارات التسييرية لا يمكن قياسها و تكميمها بمعايير بل على العكس ، فهي ليست يقينية ، بل تعرف على أنها تعطي معنى للعمل وتوضيح للخيارات التنظيمية ، كما أنها معرفة و ذات إيقان بحدود الفعل التسييري للفرد المسير وكذا المجموعة التي يشرف عليها، كما أنها الاختيار الصحيح والصائب للكلمات والأفعال التي تكون في صميم العمل التسييري ، فهي تسهم في تناسي الصراعات والنزاعات لتحقيق الأهداف بشكل جماعي (Cloet et Saint aubré،2006: 143).

**6-8 المهارات التسييرية من الممارسة الغير مباشرة إلى المباشرة (من المهارات التقنية إلى المهارات الدقيقة):** لقد عرف نموذج منصب العمل تحولا كونه أضاف المهارات والمؤهلات التقنية التي تعمل على الحفاظ والدفاع عن المنظمة بمجموعة من القوانين التي تحميها من العوامل الخارجية ، هذه الأخيرة التي خرقت المجال الداخلي للمنظمة حيث أصبح التسيير متعلقا بها من حيث مسألة العرض والطلب التي أصبحت تتحكم في الانتاج والمردودية ابتداء من سنوات التسعينات مما أدى إلى إعادة ترتيب عميق لمعنى التسيير بشكل عام من حيث معادلة التقليل من التكلفة وتحقيق الربح، حيث نتج عن ذلك تفكير عميق فيما يسمى بعقلنة نموذج المهارات التسييرية لتحقيق أرباح مالية على المدى القصير وفي نفس الوقت تطوير المهارات التسييرية على المدى الطويل ، مما أدى إلى ظهور ما يعرف حاليا بالتسيير التنبؤي أو المستقبلي للمهارات التسييرية، وبهذا يكون العمل التسييري قد تحول من منطق الإنتاج الذي يقوم على بطاقة منصب العمل المحددة إلى منطق جودة الخدمة المقدمة وحاليا أصبحت تتوقف على منطق مواجهة الطارئ وحل المشكلات والتكيف معها ، بمعنى آخر فإن مفهوم العمل التسييري قد تغير جذريا بحيث أصبح نشاطا مبنيا على الخبرة والتجربة السابقة التي تسمح بإيجاد الأجوبة الذكية والتكيفية في مضمون عمل تسييري يواجه الطارئ والغير متوقع (Pemartin،2005:19).



من خلال كل ما سبق نستخلص أن المهارات التسييرية هي نتاج لعملية فكرية وعملية ابتدأت بمجموعة من الأدوار التسييرية المصنفة إلى تأهيلات تعمل على تحقيق جودة في الخدمة و الإنتاج إلى ما هي عليه حديثا ، حيث أصبح مفتاح التسيير لا يقتصر على تحديد المهارات اللازمة للتسيير فقط بل يتعداه إلى اقتناء واكتساب استراتيجيات التصرف في اطار العمل التسييري.

لقد رأينا من خلال ما سبق أن المحيط الذي تمارس فيه المهارات التسييرية قد تطور مؤخرًا مما جعل المسير يطور مهاراته و ينوعها حسب درجة المسؤوليات المسندة إليه ودرجة أهمية منصب التسيير الذي يشغله في هذه المؤسسة و كذا حجم المؤسسة، و بهذا يكون مجال تدخله التسييري في ميادين متعددة (الشركاء، المرؤوسين، الزبائن) مما يجبره على اكتساب مهارات علائقية كبيرة كما يدعو للاهتمام بتنمية وتطوير مهارات عامة تتيح للمسير التصرف بفعالية في كافة الميادين والتي يطلق عليها حديثًا بالمهارات الدقيقة (Muir,2004: 220).

أما دروكر(1988)Drucker يوضح أن التغيير الحاصل في الصناعة خلق فئة جديدة من التسييرين مجبرين على العمل الجماعي وتنفيذ المهارات المختلفة بشكل جديد تتداخل فيه عناصر جديدة هي الإبداعية والتقييم (Drucker,1988 :56).

إن كل هذا جعل من المهارات التسييرية الدقيقة أساسا لفعالية المسير وبالتالي العمل التسييري حيث أن هذا النوع الجديد من المهارات أصبح المعيار في تحقيق الفعالية (Muir,2004:229).

كما أن شارما(2010)Sharma يشبهه بالمظلة لإحتوائه على أنواع متنوعة من المهارات منها : المهارات الاتصالية والعلاقات الشخصية ، مهارات الذكاء الإنفعالي، المهارات الجماعية، مهارات الوساطة، والتفاوض، فالمهارات الدقيقة كمفهوم يعني مهارة التواصل والتفاعل مع المرؤوسين بفعالية، المهارة العلائقية ، مهارة تسيير الوقت، مهارة تسيير العمل الجماعي وتحقيق التعاون ، مهارة التحفيز، مهارات تسيير الصراعات ومهارات القيادة، فالفرق الواضح بين كل من المهارات الدقيقة أو

العامة و المهارات الخاصة (التقنية) أن هذه الأخيرة خاصة بالمنصب الذي يشغله الفرد أي أنها محددة بجزء من المهام المختصة بمنصب معين لا تتعداه عكس المهارات العامة التي يمكن توظيفها خارج نطاق منصب العمل (Muir,2004: 230).

ولقد قام فيبير(Weber(2009 بتصنيف المهارات العامة للتسيير في أنواع أربعة هي:

-مهارات قيادية (التفاوض، العمل الجماعي، حل النزاعات).

-المهارات العلائقية و التواصلية ( الإنصات ، الخطابة).

-مهارات التسيير و التنظيم (تسيير الموارد البشرية و تنميتها).

-المهارات المعرفية ( حل المشكلات ، اتخاذ القرارات)

إن البحوث حول هذا الموضوع ليست بالحديثة بل تعود إلى عشرات السنين ومن الباحثين الذين أشاروا إلى هذا النوع من المهارات التسييرية التقنية مثل ماكيلاند(1973) Mc Clelland الذي يرى أن المهارات التسييرية التقنية ليست كافية وتتطلب اكتساب مهارات اجتماعية ذات العلاقة بالإنفعالات والحوافز الشخصية والتي اعتبرها أساسية في تحقيق الفعالية حيث يحصي ثلاث قدرات اجتماعية هامة هي: القدرة على أخذ المبادرة، القدرة على العمل في إطار جماعي، والقدرة على قيادة الجماعة المهنية(Barth et Geniaux, 2010: 330).

كما يعتبر بوياتزيس(2008) Boyatzis من الباحثين الأوائل الذين حاولو تحديد المهارات التسييرية التي تحقق الفعالية وقسمها إلى ستة فئات مهارتية هي: العمليات التسييرية، القيادة، تسيير الموارد البشرية، إدارة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين، المعارف الخاصة، ويطور نظرية الفعالية التي مفادها أن الفعالية العالية لا تتحقق إلا إذا كانت المهارات التسييرية للفرد موازية ومتسقة مع الحاجات المنصية والتنظيمية والبيئية (Boyatzis,2008: 09).

مما سبق نستخلص أن المهارات التسييرية العامة أصبحت تعتبر مهمة وأساسية للنجاح في مهمة التسيير وتطويرها ، أي أنها أصبحت معيارا للنجاح، خاصة على الصعيد العلائقي للمسير، حيث يرى شاكرابارتي(Chakrabarty,2009) أن هذا المفهوم الجديد للمهارات التسييرية أصبح محل اهتمام كل المنظمات وبشكل واضح ، إلا أن هناك متغيرات قد تجعل ممارستها صعبة وبالتالي يكون تحقيق الفعالية نسبي بسبب الثقافة التنظيمية، قطاع النشاط، ودرجة مسؤولية المسير في المنظمة.

كما تجدر الإشارة إلى صعوبة ترميز هذه المهارات التسييرية العامة وذلك بسبب تبعيتها للبيئة التي تنتمي إليها المنظمة لتحديد وطريقة تقويمها، حيث أن عزل هذا النوع الحديث من المهارات عن تلك الممارسة يعتبر إنكارا للترابط والتفاعل الذي يحدث فعليا (Cristol,2010: 66).

بمعنى آخر فإن الاقتراح الجديد لمفهوم المهارات التسييرية لا يعني تناسي المهارات التقنية، بل العكس من ذلك يجب أن يحدث التفاعل والترابط بين الأولى والثانية لتحقيق الفعالية.

بعد وضوح الصورة للإطار المفاهيمي للمهارات التسييرية بكل نواحيها و تطويرها، نطرح التساؤل التالي : كيف يمكن فهمها و استيعابها بالمطلق والإجابة قد تكون بمعرفة كيفية تقييمها .

**6-9 نظرية المنظمة المؤهلة:** إن نقطة انطلاق نظرية المنظمة المؤهلة ،حيث بدأت تأخذ مع بداية القرن العشرين منحى مزدوج فمن جهة أولى هناك ضرورة تكييف دائم للمنظمة لمواجهة محيط في تغير دائم ومن جهة أخرى الوعي بأهمية المعارف في تسيير منظمات عصرية ضمن سياق معقد متزايد للمعرفة، بحيث تسمح هذه المقاربة بالتساؤل عن تطوير المنظمات وعن مستقبل العمل، تعتبر نقطة الانطلاق لهذا الفكر شكلا من أشكال القطيعة مع رغبات قديمة تعتبر ملائمة لتغيير نماذج الإنتاج بحيث تظهر هذه القطيعة تحت عنصرين هما:

6-9-1- أزمة نموذج التطبيق: في النظام التaylorي : لقد تم بلوغ الإنتاجية بفضل الفصل في كل عملية ضمن سياق الاستقرارية، حيث خضع العمل إلى ميزة اجتماعية تضاف على الخاصية التقنية والتي تقتضي من جهة قدرة الأجير على تأويل ما يحدث و التكيف مع مواقف العمل.

6-9-2- أزمة نموذج التعلم: يمضي تقدم المعارف ونمط تحديد الإنتاج بصورة أسرع، ما يجعل منه غير قادر على انتظار تكوين سابق للأجراء المكيفين مع هذه التغيرات بحيث ينبغي على الوضعيات أن تكون " تعليمية" بنفسها.

إن هذا التحليل، والذي يعتبر الغاية الرئيسية والجوهرية في هذا التيار يشكل ويركب عدة أفكار ظهرت مع بداية الثمانينات، والتي استدعت بناء منظمة جديدة قادرة على تقديم التعليم والتكيف بسرعة.

حيث أن قرار ريبود Riboud المنشور عام 1987 المتعلق بالعصرنة كنموذج للعمل، كان الحجر الأساسي له :

-الأمر بتأسيس مؤسسة مبنية على ملائمة حركية للأجراء بصفة كاملة، خالصة من العيوب لصالح مستويات التكوين المرغوب فيها و يقسمها إلى منظمة مؤهلة أولاً، أين يتم دمج التكوين في الحياة اليومية.

فلقد أصبحت " المنظمة المؤهلة "المصطلح الأكثر رسمية والذي يحدد الهدف الواجب بلوغه.

6-10 المنظمة المؤهلة: حيث أن التحدث عن "المنظمة المؤهلة " يعني التركيز على المنظمة بالمعنى الإجمالي خاصة في القطاع الصناعي وعلى العمليات التي يواجه من خلالها الفرد والفريق وضعيات متغيرة، حيث يتطرق هذا الانشغال ويتمحور حول جوانب ملموسة لتسيير الأفراد(دمج، تكوين، مكافأة)، حيث تعود " المنظمة التعليمية " إلى العمليات الجماعية لخلق، نشر، توزيع ومماثلة المعارف والمهارات داخل المنظمة، فأحياناً لا يتلائم الاستعمال العادي لهذه التعابير عند مستشاري

ومؤطري المؤسسة على الإطلاق، حيث أن كلا المصطلحين هما أحيانا مستعملين من أجل الإشارة إلى شكل التنظيم "العصري" المتكون من مجموعات متعددة للمهارات القائمة على استقلالية الممارسين.

**6-10-1 المتطلبات الجديدة للعمل المنتج:** ويتمثل بصورة أكثر عمقا، حيث تعود مصطلحات " المنظمة المؤهلة " و "المنظمة التعليمية " وتيارات البحث التي ترمز إليها إلى تحاليل جد جوارية و تقاربية تتلائم مع البحث عن نموذج جديد غير تايلوري قائم على ليونة أكبر وقدرة للتلائم مع المحيط، كما يقوم كلا المصطلحين بخلق مكانة جد هامة في سلوك الفرد في وضعية العمل ، بحيث يجد نفسه مواجهها لمشاكل جديدة ويكون غير مجبر على إطاعة القوانين واحترامها.

**6-10-2 آليات تسيير المنظمة المؤهلة :** الهوية في الشغل ومماثلة أهداف المؤسسة بالأهداف الخاصة تسمح لكل شخص بإعطاء معنى لعمله بدمج الأهداف، فالمهارة المتطلبة هي " الذكاء الفردي والجماعي لوضيعات إنتاجية " (هاملي عبد القادر، 2010: 24).

**6-10-3 دمج " الحدث " في تسيير المنظمة المؤهلة:** توحى كلمة " حدث " ما جرى كما تشير أيضا إلى الطارئ الذي يتطلب الابتكار، أي أنه يستلزم قدرات تفاعلية خلاقية، كذلك لا يتعلق الأمر فقط بتقليص ظهور الحدث، ولكن على العكس دمج من أجل استعماله بصورة أحسن.

**6-10-4 النشاط وأهمية الاتصال:** في المنظمة المؤهلة :لقد تم إعادة تنظيم النشاط على مستوى تواصلي، بحيث أصبحت العملية الاتصالية أكثر من كونها عملية نقل مبسط للمعلومات بل أصبحت نموذجا جديدا للعمل المشترك الذي يقتضي في الحين تفسير الأهداف الجماعية، اكتساب لغة مشتركة وتوضيح الرهانات لكل قسم من الأقسام الموجودة.

**6-10-5 دمج الأجراء في جهاز تجميع حسن التصرف:** تسمح المنظمة المؤهلة لكل فرد برسم معالم المستقبل مادامت أنها توزع الأهداف الواجب بلوغها، كما تشجع واقعية الكفاءات وتسعى إلى

استعمال المهارات المكتسبة في الانجاز اليومي للأحداث، تشكل هذه الرؤية أيضا فرقا جد واضح ما بين منظمات متقطعة وأخرى تسلسلية، أين تحول من خلالها المهارات عن طريق الروتين والتأهيل المتحصل عليه نتيجة تكوين سابق (منظمة مؤهلة) ومنظمات متناسقة تكون المعارف فيها تسير نحو التطور الدائم، كما أنها تدمج عددا كبيرا من الأفراد في عمليات الابتكار (هاملي عبد القادر، 2010: 25).

**6-11 المنظمة المتعلمة:** تعتبر القسم الثاني الذي يستطيع الفرد من خلاله اكتساب المهارة التسييرية، ويسمى المنظمة المتعلمة أين يدمج البرامج التعليمية كالتالي:

**6-11-1 المعرفة التنظيمية:** من المعروف عامة بأن المعارف والمعلومة تشكلان اليوم عنصرا تنافسيا هاما وبالتالي أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمؤسسات هو " تسيير المعارف"، الذي يمكن المنظمة من استعمال إمكانيات هامة، خاصة منها التقنيات المعلوماتية، كما يركز الباحثون في هذا المجال على دراسة ما يمكن للمنظمة جمعه، نقله، إنتاجه، تكييفه مع المعارف التي هي ضرورية، كما أن مسؤولي "المنظمة التعليمية" يشددون تحليلهم على عمليات خلق ونقل المعرفة، التي بالنسبة لهم تحده.

إن مبدأ هذا التيار هو التركيز على عمليات الخلق والتحويل الخاصة بهذه المعارف، ما بين الفرد و المجموعة، فالمعارف الضمنية والمعارف الموضحة الجلية يتم اكتسابها بواسطة التعلم الغير رسمي وبواسطة الشراكة ما بين الفرد و المجموعة في الفريق، حيث بإمكانها أن تكون موضوعا لتشكيل يسمح بموضعتها وتوزيعها.

**6-11-2 المعارف الموضحة:** وهي الجلية، فهي على العكس مما سبق، إذ أنها مستنبطة من طرف أفراد؛ سيجزؤون داخل فرقهم التابعين لها.

ما يكمن ملاحظته في الفكر التسييري هو عرقلة النظام التاييلوري Taylor و الفوردي Ford في انتقال المعارف الموضحة للفرد نحو الفريق إذ لا وجود للتغيير الفردي، الذاتي، كما أنه يمنع نقل المعارف الضمنية إلى معارف موضحة ولا يبالي بالفرد العامل، إذ أن رب العمل يقوم بنقل المعارف الجماعية أساسا على نموذج الفرض وصيغة الأمر (نحدد المعارف ثم نفرضها عليهم).

**6-11-3 النشاطات المشجعة للتعلم:** أي كيف يمكننا وضع هذا البرنامج التعليمي واستخدامه بصورة ملموسة؟ لا يمكن للمنظمة أن تصبح تعليمية إلا إذا طورت نشاطاتها بصورة نظامية حتمية لحل المشاكل داخل الفريق، تتموقع هذه العملية المشاركة سلفا من طرف علماء النفس، ضمن حركة البحث عن النوعية وكذا الوظائفية في المشاريع ، شرط أن يكون منتجا بصورة سليمة (هاملي عبد القادر، 2010: 26).

**6-11-4- التعلم مع الآخرين:** زبائن، ممولين،.. الخ، كل العناصر المتبادلة مع مختلف شركاء المؤسسة هي مدروسة، مصححة، مطورة من قبل العاملين، كما تسمح بنقل المعارف عن طريق الوثائق، الأنظمة، الخبراء، التكوين الرسمي ولكن يمكن لهذا النشاط أن يخلق جوانب جد موسعة على سبيل المثال سياسة حركية الأفراد يمكن أن ينظر إليها كوسيلة لنقل المعارف.

لقد تمكن مصطلح المنظمة التعليمية من استخلاص بعض القطع المتواجدة داخل الأنظمة للإنتاج، والتركيز على ظروف جديدة للاستقلالية، وأحيانا، لاستقلالية العاملين، إذ يتضمن مقدمة بخصوص سياسة تسيير الموارد البشرية الذي بإمكانه أن يكون إيجابيا. إنه كذلك أصل تفكير حول عدم تكافؤ أنظمة المعلومة للتسيير. مما أدى هذا التفكير إلى إعادة التركيز ثانية على الشروط الملموسة للتعلم داخل وضعية الشغل وعلى العمليات الإدراكية المتوقعة في المنظمة (هاملي عبد القادر، 2010: 27).

على الرغم من أن هذه الفكرة غنية بالاقتراحات الجادة إلا أنها قد تعاني في بعض الأحيان، من عدة عيوب كصعوبتها في التطبيق، الميزة الغير المراقبة وغير المحققة للعمل والعمال دوماً، بحثاً عن الابتكار، والقدرات المتعلقة بالنقل الخاص بالتجربة داخل المؤسسات، بالتعارض مع العمليات الحالية.

**7- مقارنة مفاهيمية للمهارات التسييرية وعلاقتها بالممارسة التسييرية والفعالية:** في إطار الدراسة الموجهة لمعرفة مدى تأثير المهارات التسييرية من خلال الممارسة ومستوى فعاليتها على مختلف المستويات التنظيمية و الاجتماعية ، لذا كان لزاماً علينا التفرقة والربط في نفس الوقت ما بين هاتاه المتغيرات الثلاث المحورية التي يقوم عليها بحثنا وفيما يلي تحليل لعلاقة المهارات التسييرية بكل من الممارسة التسييرية و الفعالية .

**7-1 مقارنة المهارات التسييرية و علاقتها بمفهوم الممارسة التسييرية:** ينظر للمهارات التسييرية من منظور الممارسة على أنها تركيبية مكونة من عنصرين، الأول يشتمل على المعارف والخبرات الفردية و الجماعية المجمعة طوال سنوات، بينما العنصر الثاني يشتمل على قدرة استثمار واستغلال هذه المعارف و الخبرات في مواقف العمل المختلفة مما يجعلنا نستنتج أن المهارة التسييرية مركبة من ثلاثة مكونات قاعدية هي:

-المعارف النظرية و الخبرات السابقة

-القدرة على الفعل

-حسن الفعل والتصرف

حسب هذه القاعدة فإن الفرد قادر على مواجهة أي موقف مهني ، هذا التصور للمهارة التي ترى بأنها لا تتجاوز المجال الأول المتعلق بالمعارف والخبرات لتصبح عملية فنقول أن المهارة تتجسد في شقين، الأول متعلق بالمعارف النظرية والثاني والثالث متعلق بكيفية ممارستها في المجالات والوضعيات



المهنية المختلفة ، فبالتالي مفهوم المهارات التسييرية لا يكتمل كمصطلح إلا إذا اقترن بالممارسة التسييرية ، لأن هذه الأخيرة تعتبر الجزء من الكل الذي تشكله المهارات التسييرية (2001:21، Piolle).

وفي إطار هذا الجزء الذي تمثله الممارسة التسييرية يمكن أن نرصد عاملين أساسيين وجودهما في المهارات التسييرية بشكل عام يجعلها تامة والعكس يجعلها غائبة أو ناقصة وهما:

**7-1 القدرة على الفعل:** و هذا يعني توفر مجموعة من الشروط اللازمة لتحقيق الفعل من منظور المسير لتجسيد هذه المهارات بشكل ملموس.

**7-2 الرغبة في الفعل:** أي أن الموقف أو الوضع المهني الذي يحتاج إلى مواجهة يولد الدافع والرغبة لدى الفرد في القيام به لأهداف مختلفة قد تكون تنظيمية أو شخصية .

فالمهارات التسييرية إذن هي منظومة متكاملة ومسؤولية طرفين أساسيين هما الفرد الذي يكتسب معارف وخبرات ويجسدها ميدانيا لتحقيق أهداف المؤسسة والمنظمة التي توفر البيئة التنظيمية المحفزة للممارسة وبالتالي تحقيق الفعالية المنشودة (Johnson،1980: 130).

فالممارسة التسييرية إذن تتمثل في كونها عملية تجسدية لعمليات التنظيم والتنسيق لإنجاح المهام وتحقيق الأهداف كما يمكن تعريفها على أنها الطريقة التي يتم بها دمج المعارف غير المنتظمة في نظام شامل من أجل تحقيق أهداف معينة، بموجب هذه التعاريف فإن الأفراد يتحملون المسؤولية في اتخاذ مختلف القرارات (أبو العزم، 1966: 17).

كما تتجلى دراسة المهارات التسييرية من منظور ممارستهم الحقيقية في التسيير العام للمنظمة التي ينتمون إليها، هل يملكون حقا القدرة على التصرف وأخذ القرار مثلما يتطلبه المنصب الذي يشغلونه، أم هذه المهارة الممارسة ضعيفة أو مبالغ فيها وما لذلك من دور مؤثر في مدى فعاليتهم.

من خلال ما سبق من توضيح لعلاقة المهارات التسييرية بالممارسة التسييرية لابد من تحديد مستويات ممارسة المهارات التسييرية و هي:

### 7-2-1 مستويات المهارة التسييرية: و تنقسم إلى عدة مستويات هي:

**7-2-1-1 مستوى الممارسة التسييرية القاعدي:** وتمثل الممارسة في هذا المستوى في الإشراف على العاملين واستعمال الموارد في المستويات التنظيمية وتكون هذه المهارات التسييرية ذات طابع تقني هدفه الإشراف على سلسلة الإنتاج(أبو العزم،1999: 67).

**7-2-1-2 مستوى الممارسة التسييرية المتوسط:** وتمثل نوع الممارسات للمهارات التسييرية فيه بالمراقبة، تنظيم واستعمال الموارد للتأكد من حسن تطبيقها واستعمالها كما أنهم يقضون أوقاتهم في كتابة التقارير، تنظيم الاجتماعات، بناء علاقات عمل لتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية بالشرح والإيضاح، فبالتالي المهارات المطلوبة لهذا المستوى تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وتسيير الافراد كما يجب أن يتوفروا على مهارات الإقناع والتفاوض والتنسيق.

**7-2-1-3 مستوى الممارسة التسييرية الأعلى:** وتمثل في مهارات رسم السياسة العامة للمؤسسة و تنسيق الأنشطة مع الإدارة الوسطى والدنيا، كما تتطلب المهارة في التخطيط وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة داخل المنظمة وتلبية متطلبات الأفراد التنظيمية والاجتماعية - المهنية.

من خلال ما سبق نستنتج أن لكل مستوى ممارسة مهارات تسيير معينة يجب توفرها في الإطار المسير، حيث أن لهذه المهارات مرجعية معيارية يتم تقييم الفرد على أساسها من حيث مدى فعاليتها ومستوى ممارستها و يطلق عليها أدوار الممارسة التسييرية حيث أن الإطار المسير يقوم بتلبية مجموعة من الأدوار التسييرية يجسد من خلالها ما يكتسبه من مهارات تسييرية وتتجلى هذه الادوار فيما يلي:

- الدور الإعلامي: ويتمثل في الحصول على المعلومات المناسبة واستثمارها وإعادة ارسالها إلى الجهات المعنية ، فيلعب المسير دورين في نفس الوقت دور الموصل و المتحدث.
- الدور التقرييري: وهو الجانب المتعلق بعملية اتخاذ القرارات في المواقف المهنية المعقدة والحرجة(16: Brunnel,2008).

**7-3 مقارنة المهارات التسييرية و علاقتها بالفعالية:** وتتجلى العلاقة بين المفهومين في توظيف المهارات التسييرية بأبعادها الثلاثة ( المعرفة النظرية والتطبيقية (الممارسة) ومعرفة التصرف في تحقيق أحسن النتائج التي حددتها المنظمة فيما يسمى بمعايير الفعالية ، بمعنى آخر هي مدى قدرة الفرد على تحقيق الفعالية بتوظيف مهارات معينة يتطلبها الموقف المهني (15: Brunnel,2008).

وتأخذ الفعالية مظهرين اثنين هما:

**7-3-1 الفعالية التنظيمية:** و تتمثل في تحقيق أهداف المنظمة الداخلية و الخارجية ، حيث أن الداخلية منها تتمثل في الحفاظ على النظام الداخلي وتطبيق قوانين العمل ، تحقيق الجودة في العمل والإنتاج، تنمية وتكوين الموارد البشرية وغيرها ، أما الخارجية فهي ذات طابع اقتصادي تتمثل في الربح وعقد الصفقات وتوسيع المنظمة وخلق المنافسة .

**7-3-2 الفعالية الإجتماعية:** و تتمثل في كون الإطارات المسيرة فئة إجتماعية -مهنية تعيش وسط محيط تنظيمي إجتماعي يؤثر بالسلب أو الإيجاب على فعاليتها مما ينجم عن ذلك سلوكيات معينة تتجلى في مدى ممارسة الفرد للمهارات التسييرية التي يمتلكها على مستوى الفعالية ، مما يدعو إلى قياسها وتحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية وكيفية على حد سواء ومن هذه المتغيرات الروح المعنوية والرضا الوظيفي (أبو النصر، 2012: 53).

كما أن الاختلاف بين المفهومين يكمن في أن الفعالية تعني :

-حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

- القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقا لمعايير محددة سلفا.

- تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف.

- درجة استجابة مخرجات النسق-سواء سلعة أو خدمة- لمطالب واحتياجات المنظمة والمجتمع .

بحيث أن المنظمة تحتاج لكلاهما أي لا يمكن تحقيق الفعالية والكفاءة على السواء دون مهارة

فهي متعادلة ومتوازنة، إذ أنه و بنقص أي منهما تفشل المنظمة (أبو النصر، 55:2012).

و لتحقيق الفعالية المطلوبة لابد من اكتساب المسير للمهارات التالية:

- اتخاذ القرارات الفعالة.
- تبادل الفكر والمعلومات في داخل المنظمة وخارجها.
- الاستخدام السليم للرقابة والمقاييس.
- الاستخدام السليم للأدوات التحليلية الخاصة بعلوم التسيير .

ويمكن تصنيف هذه المهارات التسييرية إلى ثلاث مهارات أساسية:

➤ مهارات تسييرية: مهارة صنع واتخاذ القرارات، مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه

والإشراف، مهارة الرقابة، مهارة إدارة الوقت، مهارة إدارة الأزمات.

➤ مهارات قيادية: مهارة التأثير في الآخرين، مهارة الإقناع، مهارة بناء وإدارة فرق العمل، مهارة

إدارة الاجتماعات، مهارة توفير فرص النمو للآخرين.

➤ مهارة إدارة الذات: مهارة فهم الذات، مهارة تقييم الذات، مهارة محاسبة الذات، مهارة حفز

الذات، مهارة تطوير وتنمية الذات، مهارة تقديم الذات بطريقة إيجابية(أبو النصر، 2012:

41-43).

8-العلاقة بين المهارات التسييرية والمتغيرات التنظيمية: من خلال هذا العنصر سنحاول إبراز العلاقة الموجودة بين المهارات التسييرية والعناصر التنظيمية في أي مؤسسة ومدى تأثيرها على هذه الأخيرة.

8-1المهارة التسييرية والذكاء العاطفي: يعتبر الذكاء العاطفي والاجتماعي حدثا جديدا إلى حد ما مقارنة بالجهود التي بذلت لدراسة المهارات التسييرية ومدى تأثير هذه الأخيرة في زيادة دافعية العاملين كما أن اهتمام الاطارات والمديرين بمروسيه عاطفيا واجتماعيا يزيد من رضاهم الوظيفي ويرفع من مستوى أدائهم وقد أوصت تلك الدراسات بإخضاع المسيرين لبرامج تكوينية لتعليمهم كيفية إدارة أعمالهم بشكل أفضل من خلال العلاقات الانسانية مع أعضاء الفريق.

فالمهارة العاطفية هي من المهارات التسييرية التي تعني الفعالية الذاتية في العاطفة الميسرة للتعاملات الاجتماعية ويستخدم مصطلح فعالية الذات ليشير إلى أن الفرد يعتقد أن لديه المقدرة والمهارة لأداء السلوك الذي يحقق النتائج المرغوبة في موقف معين، كما أن الصفة الخلقية والقيم الأخلاقية تؤثر بعمق في الاستجابات العاطفية للفرد، فالمهارة العاطفية الناضجة تعني الحكمة والتي تحمل في طياتها القيم الأخلاقية التي تكونت من ثقافة الفرد.

إن مفهوم الذكاء العاطفي وتبلور معانيه ثم تعريف المهارة العاطفية كمهارة تسيير أساسية تعني أنها مهارة مكتسبة أساسها الذكاء العاطفي ينتج عنها مستوى متميز في الأداء والفعالية ويتمثل جوهر هذه المهارة في عنصرين أساسيين هما:

8-1-1-التعاطف: و يتضمن قراءة عواطف الآخرين.

8-1-2-المهارات الاجتماعية: تمكن الفرد من التعامل مع العواطف بطريقة ماهرة وينتج عن هاذين العنصرين خمس مهارات للمهارة العاطفية هي:

- وعي الفرد بالحالة العاطفية متضمنة خبرته الذاتية في هذا المجال ، أي المهارة في التمييز بين عواطف الآخرين معتمدا على دلائل تعبيرية وموقفية.
- مهارة فعالية الذات العاطفية.
- المهارة في استخدام المفردات العاطفية والمصطلحات التعبيرية المتاحة والشائعة، فهي تربط بين العواطف و الأدوار الاجتماعية.
- القدرة على الإندماج والمشاركة عاطفيا في الخبرات و العواطف مع الآخرين.
- المهارة في التعايش أو المواجهة الكيفية مع حالات الضيق أو الكبت باستخدام استراتيجيات التنظيم الذاتي كالقدرة على تحمل الضغوط (السمدوني، 2007: 93- 94).

ولقد أشار جولمان (2001) Goleman إلى أن الذكاء العاطفي يمهد الطريق للعديد من المهارات والقدرات الأخرى وهذا ما جعله يعتقد في المقارنة بين الذكاء العاطفي والمهارة العاطفية ، موضحا أن المهارة العاطفية تشير إلى المهارات الفردية والجماعية التي يمتلكها المسير، والتي تؤدي إلى مستوى أداء راق داخل العمل ولكن سرعان ما عاد مرة أخرى إلى القول بأن المهارة العاطفية ترتبط وتعتمد اعتمادا كليا على الذكاء العاطفي وهي النتيجة التي أكدها Crick 2002 حيث أكد على وجود علاقة ارتباطية وثيقة ومعنوية بين المتغيرين والتي من شأنها التأثير في تحقيق النجاح في العمل ولهذا يؤكد ضرورة توافر الاطار المسير على مستوى معين من الذكاء العاطفي حتى يتمتع بالمهارة العاطفية ، ومن هنا تساهم قدرة المسير على إدراك وفهم المشاعر وعواطف المرؤوسين في امتلاكه مهارة التأثير عليهم وبالمثل فإن المسير الذي لديه القدرة على ضبط مشاعره وعواطفه تتشكل لديه القدرة على الإبداع والابتكار(العيقي، 2005: 67- 68).

**8-2 المهارات التسييرية والأداء:** برزت المهارات التسييرية خلال العقدين الماضيين باعتبارها أهم العوامل التي تؤدي إلى التنبؤ بمعدل ومستوى الأداء التسييري للإطارات والقادة والمديرين بالإضافة

لأهميتها البالغة في الوصول إلى مستويات الأداء العالية ، ومفهوم الأداء يستخدم غالبا لدى الباحثين للدلالة على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد،

كما يمكن أن يعبر عن إنجاز المهام وقد المفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على مستوى المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الأفراد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتطلبها عمله، ويرى باحثون آخرون أنه الكيفية التي يؤديون بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة (مزهودة عبد المللك، 2001: 86).

أما من مبدأ الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية ، بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات المهارة والفعالية التسييرية ، حيث يقصد بالمهارة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي لا تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والنتائج المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تحقيق مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعواملها أو النتائج والموارد المستخدمة (مزهودة، 2001: 87).

بالإضافة للاختلافات التي بينت سابقا ، يحرص الباحثين الأداء في أحد بعديه ويجعله مرادفا إما للمهارة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس يعرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على المهارة لوحدها، حيث تعرف على أنها الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

وفي الواقع المهارة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء بحيث يعرف بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك أقل الموارد) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي كما أن هناك من يرى أن أداء مركز مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها الأهداف التي قبلها (مزهودة، 2001: 88).

على العموم يمكن أن نقول أن الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرار بشكل مرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد المهارة والفعالية.

**3-8 المهارة التسييرية و الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية أحد موجهات السلوك في بيئة العمل وذلك لدورها المهم في تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وتطوير وتحسين بيئة العمل والمساهمة في تحقيق تكامل العمليات الداخلية للمنظمة (إيجاد لغة مشتركة، معايير واضحة و قواعد ثابتة، سيادة روح الفريق)، والمحافظة على هوية المنظمة، وتحقيق الثبات والاستقرار على مختلف المستويات، كما أنها تتعلق بسلوك الأفراد وطرائق تفكيرهم وتحديد السلوك المرغوب والغير مرغوب، وترتبط أيضاً بالأساليب التكنولوجية والتقنية في المنظمة، بالإضافة لدورها في تحسين فعالية المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين وتشجيعهم على القيام بالأعمال المهمة التي يتم تكليفهم بها (سلامة وطه، 2006: 161).

وتعرف ثقافة المنظمة بأنها نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والاتجاهات والافتراضات التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد للتغلب على المشكلات للتكيف مع المحيط الخارجي وتحقيق التكامل



الداخلي وما يقومون به في المنظمة وتعرفها الخطاب (2001) بأنها نسيج من اللغة التي تتعامل بها المنظمة كما تعد العادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعيا فيها ويمكن تحديد بعض الملامح العامة للثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية محصلة عدد من المتغيرات المتداخلة (داخلية وخارجية)، فإذا كانت المتغيرات تفرز ثقافة قوية فإنها تدعم اتجاهات وسلوك الأفراد في المنظمة بينما يحدث العكس لو كانت هذه الثقافة تحمل معها عوامل الضعف والسلبية.
- لكل وحدة داخل المنظمة ثقافتها الخاصة التي تؤثر عليها وعلى كيفية أداء العمل داخلها، وكيفية ارتباطها بالوحدات الأخرى في المنظمة، وذلك نتيجة اختلاف الأفراد العاملين داخل كل وحدة وما يحملونه من قيم ومعايير وخلفيات ثقافية.
- تعطي الثقافة ميزة تنافسية للمنظمة وتؤثر على سلوك أعضائها كما تحدد كيفية التعامل مع بعضها ومع الأطراف الموجودة في المجتمع.
- تعمل الثقافة على تحقيق نوع من التكامل والتكيف مع بيئة المنظمة وتحقيق المهارة والفعالية التنظيمية لما لها من أثر واضح على سلوك العاملين.
- الثقافة مكتسبة ، حيث يكتسب الفرد القيم السائدة في المنظمة من خلال بقائه وتواجهه فيها(خطاب ،2001: 11).

وتتضح أهمية ثقافة المنظمة في أنها تخلق مناخا جيدا وبيئة تنظيمية ملائمة ، فالمسير الماهر ينقل القيم والمعتقدات الإيجابية إلى مرؤوسيه، وينمي لديهم قيم العمل الأخلاقية، مما ينعكس إيجابا على أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. وعلى الرغم من أن المسير هو الذي يتمتع بالسلطة والرقابة الكاملة على إجراءات العمل في المنظمة، إلا أن المرؤوسين يتحكمون في عملية التنفيذ، ومن

هنا تبرز أهمية وجود علاقات جيدة وفعالة بين القادة والمرؤوسين وجميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة كون تلك العلاقات تؤثر تأثيرا كبيرا على الثقافة التنظيمية (خطاب، 2001: 11).

فالمسير الماهر يُوجد الثقافة التنظيمية حيثما وُجد فيدير العلاقات التنظيمية بفعالية، ويتعامل بمهارة في إدارة جميع الإجراءات في العمل ويستطيع تطبيق العديد من السياسات على مستوى المنظمة ككل ويعمل بفعالية وإيجابية من خلال التفاعل البناء والمثمر مع القيم الثقافية للمنظمات الأخرى التي تشكل مجموعها ثقافة المجتمع، كما أنه يطلع على الثقافات السابقة للمنظمة، فيستطيع الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل وهو يعرف أن أسلوب تعامله مع المرؤوسين والبيئة التنظيمية والمجتمع هو الذي يحدد مسارات خلق الثقافة التنظيمية، فالتعاون بينهم جميعا يزيد من فعالية عملية تغيير الثقافة التنظيمية (العتي، 2006: 81).

**8-4 المهارات التسييرية و فرق العمل:** يعتمد نجاح أي منظمة وأي مسير أو قائد على مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك، فوجود الفرد في فريق عمل، يؤدي إلى تأثير وتأثر هذا الفرد بمشاعر وعواطف هذا الفريق، وقد بينت دراسة أجريت على 170 من فرق العمل أن العلاقات المهنية تتوحد بعد فقط ساعتين من العمل مع بعضهم، لكن الشخص الذي يكون له التأثير الأقوى هو قائد الفريق ، لأن الناس ينظرون دائما إلى القائد ومن ثم يتأثرون به أكثر من تأثرهم ببعضهم البعض، فالقائد يتكلم أكثر وينصتون إليه باهتمام أكثر، وهذا ما دعا هوارد وجونسون (Howard , Johnson(2002 إلى القول أنه "عندما يتفوق ويتعدى الفريق الفرد المسير في العمل عندئذ سوف نتوصل إلى نتائج خارقة (السيد ، 2007: 63).

لقد أكد كل من والف، كولمان و ستوبس (Stubbs2005, Koman , Wolf(2008 أن مهارات القائد التسييرية وخاصة منها العاطفية تؤثر بشكل ايجابي على الفريق الذي يقوده ، فإذا كان متفائلا ومنفتحا ومتعاوننا وصریحا فإنه ينقل روح التفاؤل والانفتاح والتعاون والصراحة وينمي روح الإيجابية بين كل أفراد المنظمة، أما إذا كان متشائما ومنغلقا وأنانيا ودائم التوتر والعصبية فإنه ينقل

هذه الروح السلبية إلى كل أفراد المنظمة وبالتالي فإن قائد الفريق الفعال والذكي هو الذي يستطيع إدارة فريق يتألف من أعضاء يختلفون في الشخصيات والمعارف والمهارات والتوقعات والمشكلات التي قد تكون لدى كل منهم (المراد، 2015: 274).

إن نجاح عمل الفريق لا يرتبط بوجود قائد ومسير فعال فقط بل لابد من أن يكون أعضاء الفريق أنفسهم قادرين على التعاون والتفكير المشترك وتقبل الحوار والرأي الآخر والنقد، ومن أهم شروط العمل بفاعلية ضمن فريق العمل بالنسبة للمسير ما يلي:

**8-4-1 القدرة على تقبل رأي الآخر:** ينفعل بعض الأفراد بمجرد مخالفة آخريين لهم في فكرة ما هم مقتنعون بها ، فمثل هؤلاء لا يصلحون للعمل ضمن فريق لأنهم سيضيعون وقتهم وأوقات الآخريين معهم لكي يثبتوا انهم على صواب، وبالتالي فإن الفرد المسير الذكي مطالب بالتعامل مع الآخريين على أساس احترام آرائهم ورغباتهم.

**8-4-2 القدرة على الإعتراف بالخطأ و تغيير الرأي:** حيث لا يوجد فرد لا يخطئ، لكن المسير الذكي هو الأسرع في إدراك أخطائه ، والوصول للرأي الأصوب من خلال مروره بعدة آراء أقل صواباً، لاسيما بعد أخذه في الحسبان آراء الآخريين معه في الفريق.

**8-4-3 القدرة على الهدوء عند الإختلاف:** إن أي إختلاف يحمل معه توتراً وهذا أمر طبيعي، إذ أن هذا التوتر سيدفع المختلفين لمزيد من النقاش والحوار وتقليب وجهات النظر بحثاً عن الحقيقة، إلا أن المشكلة تبدأ عندما يبدأ التوتر بالتصاعد إلى أن يصل لمرحلة تسيطر فيها الانفعالات والعواطف على العقل والتفكير، فالمسير الذكي عاطفياً هو الذي لا يسمح لنفسه ولا للآخريين بالوصول إلى هذه المرحلة، بل يهدئ من التوتر، ويشيع جواً من الراحة النفسية بين باقي أعضاء الفريق.

**8-4-4 القدرة على الخلاف البناء:** إن العمل ضمن فريق لا يتم إلا بوجود بعض الاختلاف بين أعضائه، والشيء المهم في هذه الحالة هو كيفية استثمار هذا الخلاف للوصول لأفضل الحلول بحيث لا ينتهي هذا إلى خصومة وبغضاء و بالتالي فالمسير الذكي عاطفيا هو الذي يحترم الآخرين وآرائهم، ويسعى للوصول إلى الحقيقية من دون التعرض لهم، وإيذاء مشاعرهم وتجريحهم والإساءة لهم (المراد، 2015: 275).

خلاصة القول أن المسير وفرقة العمل الذين يتمتعون بمهارات مرتفعة من الذكاء العاطفي ومهارات فنية متميزة ، ترتفع ممارساتهم و أدائهم الوظيفي بشكل جيد، حيث يساعد الذكاء العاطفي في تدعيم العلاقات بين أفراد فريق العمل، ويمكن القائد المسير من التعامل مع أعضاء الفريق بشكل جيد، فيحملهم على تنفيذ الأوامر بإرادة منهم وليس بإجبار، وهذا ما يزيد من معدلات الإنتاج والفعالية للمنظمة.

**8-5 المهارات التسييرية وضغوط العمل:** إن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تعيشها منظمات اليوم، بالإضافة إلى متطلبات الوظائف الملحة والمتغيرة، تسهم في حدوث الضغوط بشكل متزايد وضغوط العمل هي ظروف تنشأ نتيجة تفاعل الأفراد مع وظائفهم وتوصف بأنها القاتل الصامت، فتخلف وراءها الإحباط، الكبت، القلق، التوتر، فقد التركيز والمزاج المضطرب فأصحاب العمل الذين يفشلون في رؤية الضغوط في سياقها الصحيح يدفعون ثمنا باهضا من خلال معدلات غياب أعلى ومستويات دوران عمل متزايدة، انخفاض الإنتاجية، زيادة عدد الإصابات وارتفاع مستوى حالات النزاع، والأكثر من ذلك فإن الضغوط قد تؤدي إلى عدم الرضا ، حتى أن التقارير في هذا الشأن تشير إلى أن العاملين الذين يعانون من مستويات مرتفعة من الضغوط يكلفون نظم الرعاية الصحية 50 بالمائة من تكاليف العلاج.

كما أنه توجد ثلاثة مصادر محتملة للضغوط :بيئية ، تنظيمية، شخصية ، إلا أن هذه الضغوط لا تحدث تأثيرات ضارة على الأفراد العاملين وعلى المنظمة بشكل دائم ، بل إن مستويات الضغوط

المنخفضة يمكن أن تدعم الأداء والفعالية ، لذلك تكمن أهمية المهارات التسييرية وخاصة منها العاطفية في قدرة الفرد المسير على تحقيق التوازن العاطفي بين حجم الضغط المحتمل وردود الفعل بالنسبة له، لذلك فإن الضغط المحتمل في العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية لا يقع في الظروف الموضوعية للمصدر ذاته وعوامله المختلفة، ولكنه يكمن في الاستجابة العاطفية التي يظهرها الفرد تجاه العوامل ذاتها، كما أن العلاقات الاجتماعية بين القادة والمرؤوسين يمكن أن تخفف من تأثير الضغوط وقد تمنعه، ولا بد من أن يتطلب مهارات ذكائية عاطفية (السمدوني، 2007: 132-133).

إن المهارات العاطفية التي يتمتع بها القادة المسيرين تجعلهم قادرين على التعامل مع الضغوط، وتساعدهم أيضا على زيادة قدرتهم في التعامل مع الأفراد، كما تزداد قدرتهم على إدارة عواطفهم وعواطف الآخرين بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وعلى هذا الأساس فإن القادة المسيرين الذين يتمتعون بمهارات عاطفية يستطيعون التعامل مع مشاعر القلق والاكتئاب والإحباط، ويستطيعون إدارة الضغوط التي تسببها بيئة العمل بصورة أكثر فعالية، وذلك مقارنة بغيرهم ممن لا يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي.

كما أظهرت دراسة لوش و سربكانسي (1994) Lusch , Serpkenci التي أجريت على 37 مديرا من مديري المخازن في محلات بيع التجزئة طبق عليهم مقياس ضغوط العمل والمهارات العاطفية في التسيير فتبين أن المديرين الذين لديهم قدرة على التعامل بفعالية مع الضغوط يملكون القدرة على إدارة عواطفهم، كما كانت نسبة مبيعاتهم وأرباحهم سنويا أعلى مقارنة بنسبة مبيعات المديرين الذين يشعرون بالضغوط، وعدم قدرتهم على مقاومتها ، كما أظهرت دراسة مولتر (2001) Molter أن استخدام القادة المسيرين لمهارات الذكاء العاطفي يسهم في التقليل من العواطف السلبية لديهم، والتخفيف من الضغوط عند الممارسة التسييرية، وأكد كل من مورهاوس (2007) Morehouse، أوهارا (2005) O'hara أن القادة الذين يتمتعون بمستويات من

الذكاء العاطفي أعلى من القادة الآخرين، يملكون مهارات تجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع العمل وإدارة الضغوط الناتجة عن هذا العمل (المراد، 2015: 279-280).

**8-6 المهارة التسييرية والاحتراف:** كما هو معروف فإن مفهوم المهارة مجرد وغير ملموس ولكن الجانب الملموس فيه نوعا ما هو سلم المهارات سواء كانت عالية أو ضعيفة ومن هنا يمكن تحديد مفهوم الاحترافية كمفهوم وعلاقته بالمهارة، حيث أن هذا الأخير كمفهوم يعني مدى القدرة على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها وترتبط هذه القدرة بمدى المهارات المملوكة من خلال نوعية العمل الممارس في اللحظة، بمعنى آخر تعكس الاحترافية مستوى تحكم الفرد في القدرات أثناء عمله (هاملي، 2010: 63).

**8-7 المهارات التسييرية والإبداع:** تعتبر دراسة المهارات التسييرية المتعلقة بالإبداع والتغيير التنظيمي من الموضوعات الجوهرية للمقاربة التطورية الخاصة بالمنظمات وكذا المنافسة على المهارات، وعكس النموذج الموحد المسيطر والذي يعتبر الابتكار كعنصر خارجي في الوظيفة التسييرية، فإن مقاربات أخرى تدعو إلى انتهاج الديناميكية والابتكارية كعناصر داخلية أساسية في الوظيفة التسييرية. يندمج الإبداع في إطار العمل التسييري والعمليات المهنية الخاصة بذلك لأنه ذو بعدين، الأول تقني والثاني تنظيمي، كما أن كلا من العنصرين الأخيرين يعتمدان على المعارف بأنواعها الثلاثة المطلوبة من أجل تحصيل المهارات، وبهذا يكون الإبداع العملية الأساسية في تعلم واكتساب مهارات تسييرية جديدة لتطوير العمل التسييري (هاملي، 2010: 44).

**9-أبعاد و نماذج المهارات التسييرية:** نذكر أولا أهم أبعاد المهارات التسييرية وهي:

**9-1 أبعاد المهارات التسييرية:** حيث أنه يمكن تحديد أبعادها وفقا لثلاثة معارف أساسية هي:

- المعارف العامة حول التسيير *savoirs*
- المعارف المتعلقة بالممارسات التسييرية *savoirs faire*

● المعارف المتعلقة بالتصرف في المواقف المهنية savoirs être

**9-1-1-1 المعارف العامة حول التسيير:** و هي مجموع المعارف العامة والخاصة والتي يمتلكها الفرد وهي عموما معارف نظرية في عملية التحكم في مهارات التسيير تظهر في شكل شهادات علمية وتقنية تتوافق ومتطلبات العمل وتسمح للفرد المسير بالعمل في سياق معين وتجمع هذه المعارف العامة ثلاثة أبعاد ثانوية هي :

**9-1-1-1-1 معارف عامة للفهم:** هذه المعارف يمكن اكتسابها وبصورة اجرائية عن طريق التعليم والدراسة (مدارس مختصة، جامعة، معهد مختص)، أو عن طريق التكوين المتواصل، حيث تعتبر هذه المعارف أساسية في وظيفة التسيير من حيث أنها تسمح له بالفهم وتحصيل وضعية ما وهي مستقلة عن سياقات العمل الفعلية لأنها نظرية بحتة ومن هذه المعارف :

- نظريات التسيير والتنظيم المختلفة
- المفاهيم الأساسية والمفتاحية للمنظمة وكيفية العمل بها
- المفاهيم النوعية المطبقة في التوظيف، التكوين، تقييم الأداءات إلى غير ذلك من الممارسات التنظيمية.

● معايير السلامة المهنية ومعايير الجودة ISO (05: 1992, Matory, Crozet)

**9-1-1-2 معارف خاصة بالمحيط المهني:** وهي المعارف التابعة لسياق النشاط المهني التسييري والذي يمكن اكتسابه عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل على المستوى المحلي الخاص بمنصب العمل أو متعلق بالمجال العام الخاص بالمؤسسة ككل مما يساعده على التصرف بدقة ومن بين هذه المعارف الخاصة بالمحيط المهني نجد :

- سلسلة المهام الواجب إنجازها داخل المؤسسة
- قواعد الأمن والسلامة المهنية في مهام العمل

- تنظيم الشبكة التجارية والتسويقية للمؤسسة (هاملي، 2010: 70).

**9-1-1-3 المعارف الإجرائية:** وهي مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية التصرف من خلال استثمار كافة المعارف النظرية المكتسبة سابقا واستخدامها في المواقف التسييرية لتحقيق النشاطات والأهداف المرغوبة وهذه المعارف محددة ومنظمة حسب النشاطات المطلوبة أو المرغوب تحقيقها و منها:

- طريقة إنشاء مخطط التكوين.
- مسايرة ومواجهة التغيرات التنظيمية المتعددة والمعارضات المصاحبة لها.
- إجراء تصحيح لمواقف عمل معينة وفق سياسات الأمن.
- إجراء تصليحات لوسائل العمل المختلفة.
- إجراء تصحيح لخطأ في برنامج عمل ما (الحميري، 2010: 51).

**9-1-2 المهارات الممارسة (معرفة التطبيق):** تجمع هذه الكلمة بين مفهومين أساسيين هما المعرفة التي يتم اكتسابها عن طريق التعلم والممارسة والتي تعني موضع التنفيذ لتحقيق هدف محدد، وبالتالي تلائم المهارات مع القدرة على الممارسة لنشاطات العمل التسييري المختلفة المتمثلة فيما يلي:

**9-1-2-1 المهارات العملية (معرفة التصرف و الإجراءات و التنفيذ):** تكتسب هذه المهارات أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون متواصلة من حيث التكوين المتواصل، ويسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات التسييرية الفعالة والتي نذكر منها :

- ادارة العمل والأزمات .
- التخطيط الاستراتيجي للموارد .
- التخطيط المالي .
- التنبأ المستقبلي بتطور الموارد في المؤسسة.



- إقامة البحوث العينية للتأكد من مدى تنمية موارد المؤسسة. (هاملي، 2010: 71).

**9-1-2-2 مهارة التواصل (التعاون):** وهي مجموعة القدرات الضرورية للفرد التي تسمح له بمعرفة كيفية التصرف في سياق المهمات الخاصة ، كما أنها لا تكون نتيجة للاكتساب المهني للمهارات المختلفة بل يمكن أن تكون نتيجة التعليم المدرسي، الأسري والتكوين المتواصل ويمكن أن نذكر منها بعض هذه المهارات التواصلية:

- العمل الجماعي وتسيير الحوار في الاجتماعات

- التعامل مع الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة.

- سياسة الاتصال المطبقة في المؤسسة ومدى فعاليتها في إيصال المعلومات التنظيمية.

- تسيير الأزمات عن طريق المفاوضات والوساطة.

**9-1-2-3 المهارة الذهنية:** وهي مجموعة العمليات الفكرية والإدراكية التي تهتم بتحقيق النشاطات المتعددة سواء منها البسيطة كالقراءة والمقارنة والوصف والعمليات المركبة والمعقدة كالتكوين، الاستنتاجات، بناء الأفكار وتحقيقها، حيث أن هذا النوع من المهارات ضروري لحل المشاكل، تسيير الأزمات، أخذ القرارات، إنجاز المشاريع، الابتكار، وهذا كله من شأنه أن يولد معلومات وأفكار جديدة تكونت نتيجة لما هو متوفر من معلومات وأفكار سابقة (Le boterf, 1994: 56).

**9-1-3 معرفة التصرف :** وهي مجموعة القدرات والملامح الشخصية الخاصة بالفرد والتي تسمح له بتسيير مجموعة العمل وتحقيق الاندماج فيها بمظاهر مختلفة كالتكيف والتحفيز وشحن الهمم، حيث يمكن للفرد من خلال هذه الخصائص الشخصية مع المعرفتين السابقتين التصرف بمهارة وتحقيق الكفاءة والفعالية ومن بين هذه الخصائص والمميزات التي يوصف بها المسير الماهر يمكن أن نذكر الأساسي منها ك:

- الصرامة: تطبيق الإجراءات العملية بصورة نظامية و صحيحة.
- الفعالية: وتعني الأهداف المراد تحقيقها والمستوى المطلوب من الفعالية لتحقيقها.
- السرية: وهي استعمال المعلومات المهنية وفق القنوات المحددة لها.
- التحكم في النفس: حيث يتم السيطرة على التفاعلات في الوضعيات المهنية الحرجة ( Le Boterf, 1994 :41).

9-2 نماذج المهارة التسييرية: يجمع مفهوم المهارات التسييرية بثلاثة نماذج أساسية هي كالآتي:

- المهارات التسييرية الفردية
- المهارات التسييرية الجماعية
- المهارات التسييرية المؤسسية

9-2-1 المهارات التسييرية الفردية: وهي مهارات مرتبطة بخصائص وصفات المسير كشخصية تمارس عملها والذي يظهر في مواقف العمل المهنية وكذا في التصرفات والسلوكات اليومية له من خلال التعاملات الاجتماعية والشخصية، مما يجعلها فريدة من نوعها ولا يمكن تحديدها في تصنيف واحد، وإنما تعتبر مهارات خاصة بكل فرد ، يمكن له أن يكتسبها طوال حياته المهنية أو الخاصة ، كما يكمن أن ينميها أو يتخلى عنها لقاء مهارات أخرى .

ومن جهة أخرى فقد زاد عامل التكنولوجيا و وتيرة التغييرات المترتبة عنها انخفاضاً في المهارات المكتسبة سابقاً والتي أصبحت حالياً غير نافعة وتحتاج إلى تطوير أو يتم إلغائها تماماً مقابل مهارات أخرى عصرية وحديثة تحل محلها (هاملي، 2010: 74-75).

ومن هذه المهارات الفردية يمكن أن نبين البعض منها وهي:

-الإعتبار الجماعي - حرية الفعل والعمل -الاهتمام بالآخرين -البحث عن الموافقة - الامتثال -السلطة -إشراك الآخرين في أخذ القرار -طريقة التنظيم - وضاحة الأهداف المسطرة - التحدي الشخصي - التنوع و التجديد (Kiat,1999: 13).

**9-2-2 المهارات التسييرية الجماعية:** وهي كفاءات خاصة بطريقة التسيير والتي تنشأ انطلاقاً من اتحاد مجموعة عناصر وذلك بتطبيق المهارات الفردية من طرف الجماعة المرؤوسة، والروابط التي تخلق بينهم، ودرجة الرضا ومحفزاتهم.

بعبارة أخرى تمثل المهارات التسييرية الجماعية حصيلة للمهارات الفردية المتزايدة من أثر جماعي متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين، بحيث أن المتطلبات الجديدة للعمل الحالي تجعل مفاهيم التعاون من تبادل المعلومات والقدرات والمهارات التقنية في العمل في المجموعة يشكل جواباً قاطعاً لمشكل الأحداث الحرجة المصادفة دوماً من طرف العمال وفي هذا الصدد فإن اكتساب المهارات التسييرية وتوظيفها في مشروع جماعي لضمان سير فعال للتنظيمات الجديدة والتي تفضل العمل في إطار الفرق وليس بصفة فردية(Weiss,2003:408).

**9-2-3 المهارات التسييرية المؤسسية:** وتسمى كذلك المهارات التنظيمية والتي تضبط على المستوى العام وهي المهارات اللازمة في التسيير لتحقيق ما يجب اكتسابه، حيث أن المهارات المؤسسية هي تلك الترابطات المتلائمة للمعرفة وتمثل فيما يلي:

- خصائص فرقة العمل المسيرة وكيفية قيادتها.
- طريقة العمل وتقنياتها ومهاراتها.
- تنظيمها الداخلي والقيم الخاصة بها.
- الأصول والموارد المادية التي تسمح لها باكتساب نتائج بطريقة اقتصادية(هاملي، 2010:

(77).

**9-2-3-1 المهارات التسييرية المتميزة:** في إطار المهارات التسييرية التنظيمية لا بد من الإشارة للمهارات المتميزة في التسيير والتي تعرف بالمهارات التي تضمن تفوقا في كتلة الإنتاج أو الخدمات وجودتها أي جودة المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة للمجتمع المستهلك، كما يمكن أن نعرفها على أنها تلك المهارات الفريدة من نوعها والتي تجعل المؤسسة محكرة للنشاط أو الخدمة في السوق وتمدها في نفس الوقت بامتيازات اقتصادية، مالية وتنافسية (هاملي، 2010: 79).

**10-تقييم المهارات التسييرية بين المعيار و الواقع:** تعتبر المهارات التسييرية موردا من الموارد الإستراتيجية للمنظمة وتكمن قيمتها وفعاليتها في جودة توظيفها ومدى التحكم فيها ولتحكم عليها لا بد من تقييمها، تطويرها، تقويمها ومجازاتها.

لقد رأينا فيما سبق من عناصر أن هذه المهارة مجردة، كما أن الحكم على المسير بأنه ماهر لا يمكن أن يكون إلا من خلال المواقف المهنية، كما أن المنظمة هي التي تدفع وتهيئ وتعزز وجود مثل هذه المهارات وليس فقط الفرد مما يجعلنا نفكر في كيفية تقييم المهارات وإلى أي مدى يساهم كل من المنظمة والفرد في وجودها وتعزيزها في الممارسة التسييرية (Le Boterf, 1994: 151).

**10-1 التقييم:** هو التعرف على المهارات في المواقف التسييرية الممارسة، حيث أن بدايات عملية التقييم ترجع ل ماكلياند (1973) Mc Clelland وهو باحث نفسي سلوكي، بحيث يرى بأن دراسة الفرد في خضم العملية المهنية هو أحسن وسيلة لتحديد عوامل النجاح في العمل وهو أداة ووسيلة يتم بواسطتها إضفاء الطابع الرسمي عليها.

كما يعرف جريمو (2004) Grimaud عملية تقييم المهارات التسييرية على أنها مجموعة مكونة من ثلاث عناصر متفاعلة تتكون من قوام تقني مجرد يمثل القاعدة التي يستند عليها التقييم وكعنصر ثاني الفلسفة التسييرية التي تترجم الجزء الفكري والنهايات المطلوبة والمتوقعة من الأداة التقييمية وثالثا

وأخيرا رؤية مبسطة للعلاقات التي تجمع بين مختلف الفاعلين في أداء المهام التسييرية (28: 2004)، (Grimaud).

إن تقييم المهارات يرمي إلى إضفاء قيمة واعتراف بها، بصيغة أخرى تعتبر مهمة التقييم هي نتيجة حكم اجتماعي في الأصل مشكل منها (Le boterf, 1994: 45).

كما لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال ممارستها مما يشير إلى العنصر الثاني من المعارف المكونة للمهارة وهو معرفة الأداء، هذا من جهة، ومن جهة مقابلة، عملية التقييم تعتمد على مدى الفعالية المتفق عليها في التحقيق، هذه الأخيرة تعتمد على معايير فعالية، ويجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم تتطلب لنجاحها التصميم والتخطيط لها وتحقيقها وتنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار أن مضمون التقييم يتأثر بالتطورات التنظيمية والتغيرات التي تحصل في المنظمة، حيث أنها تتجلى في تركيزها على المهارات التسييرية الفردية، فإذن طابعها فردي والهدف من ذلك تحديد الأجر والمجازاة للفرد ومهاراته بدل الجماعة.

كما أنه يجب توخي الحذر في اختيار المفردات أثناء عملية التقييم والتفريق بين الأداء والمهارة، حيث أن الأولى تسعى لتبيين وتحديد مدى فعالية الفرد خلال الممارسة الأدائية، بينما الثانية تهدف لتحقيق التقدير الجماعي لفعالية الفرد، أي أن عملية التقييم لا تعني قياس مدى فعالية الفرد في الممارسة التسييرية بل تتعداه إلى معاني ومتغيرات أخرى مرتبطة بمفهوم التقييم للمهارات التسييرية (Nagelo, 2009: 53).

من خلال عملية التقييم للمهارات تتبادر إلى أذهان المهتمين بهذا المجال ومفاهيمه أسئلة عديدة منها: هل فعالية المسير تتمثل في أدائه لمهام العمل بصفة جيدة؟ لكن ما الذي يحدد مستوى النجاح؟ وما هي هذه المهام الناجحة والجيدة؟ وكيف يتم قياسها؟

للجواب على هذه الأسئلة يوضح لوبوترف (1994) Le Boterf أن المهارة لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة لأن المهارة تمارس في خضم عمليات متعددة ومتفاعلة في إطار المجموعة، حيث أن النجاح الكلي يشكل الفعالية مما يصعب عملية التقييم للمهارات التي تقيس حالة معينة في حين أنها تنصهر في حالات ومهام تعطينا الشكل الكلي للعمل التسييري لكن هناك إمكانية لتقييم المهارات التسييرية الممارسة إذا كانت تؤدي لتحقيق فعالية معيارية (Le Boterf, 1994: 13).

**10-2 أهداف تقييم المهارات التسييرية:** لقد فرض نظام عوامة المنظمات منافسة حادة لا تقتصر فقط على السلع والخدمات وإنما توسعت لتشمل مدى جودة الموارد المستخدمة في العملية المهنية وبالتالي أصبحت المنظمة تعطي أهمية بالغة للمهن وجودة المهارات التي تؤدي بها وبأي مستوى فعالية.

ولهذا تظهر مدى الأهمية من عملية التقييم للمهارات التسييرية، أي قياس مدى اكتسابها من خلال الدورات التكوينية ومدى ترجمتها في ميدان التسيير بالاعتماد على مؤشرات فعالية تحقق الأهداف التنظيمية كما تحقق الحاجة للتطور.

وفي هذا الإتجاه يرى بيمارتن (2005) Pemartin أن للتقييم عدة أهداف منها:

- الاعتراف بالمهارة بصفة مؤسسية.
  - التقييم بتحديد أهداف ومحاور الفعالية لتحقيق التطوير.
  - محاولة تحقيق الموضوعية في التسيير.
  - قياس مدى تأثير الممارسات التسييرية خاصة منها التكوين.
  - تحقيق تغذية راجعية بمضمون المهارات التي يكتسبها الفرد بعد قياسها.
  - تحفيز الحراك الوظيفي والهيكلي لدى الأفراد الموظفين.
  - التقييم يسمح بمعرفة مدى قدرة الفرد على مواجهة المهمات المسندة إليه بصفة عامة
- (Pemartin, 2005: 67).

- إن عملية تقييم المهارات تحدث دوريا في الحياة المهنية كالتوظيف وذلك باختيار الفرد المناسب الذي تتوافق مهاراته مع متطلبات المنصب باستخدام أدوات قياس كالمقابلة التوظيفية، الاختبارات النفسية، لعب الأدوار والمحاكاة).
- تسيير المسار المهني وتطويره باستخدام أدوات كالتقدير الهيكلي، اختبار 360° درجة، المقابلة السنوية لتقييم العمل.
- تحقيق معيار الجودة بتوحيد المنظمة لمعايير المهارات الممارسة مع مثيلاتها العالمية لتحصل على شهادات الجودة العالمية.

كما يجب التنويه إلى أنه في خلال هذا البحث نهتم بالنوع الثاني من التقييم، كما أنه من أهداف التقييم ثلاث أشكال نهائية هي:

- ✓ الحصول على شهادة إثبات المهنية.
- ✓ الحصول على شهادة الخبرة في مجال التسيير للموارد البشرية.
- ✓ تحقيق التقييم الذاتي، أي أن عملية التقييم لا تساعد الفرد على التعرف على مواطن الضعف والقوة في الممارسة التسييرية لثمينها وتطويرها واستدراك النقص.

تقييم المهارات يعكس النظرة الخاصة للفرد نحو عمله، حيث يكون الاعتراف والقيمة المتحصل عليها في مقابل الممارسة التسييرية ذو أولوية، إذ أن البحث المتواصل لتحقيق الفعالية في المواقف المهنية يحتاج إلى تجنيد كل المهارات العملية، كما يحتاج كذلك لاستثمار الموارد المتاحة ومدى قدرة الفرد في مساحة الحرية في اتخاذ القرار وتسيير علاقات العمل واحتمال الفوارق والاختلافات بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية (Aubret et Gilbert, 2003: 53).

كما أن عملية تقييم المهارات تمتاز غالبا بطابع الرسمية وتكون دورية، حيث أن الاختيار لأدوات القياس لتحقيق التقييم يجب أن يكون موازيا وفي علاقة مع التقييم العام للمنظمة من حيث

معايير التقدير والترقية وتسيير الأجور، التكوين التي يجب الإعلان عنها مسبقا ومناقشتها (Aubret et Gilbert, 2002: 153).

من هنا نستنتج أن عملية تقييم المهارات التسييرية تحدث على مستويين هما:

### 10-2-1 المستوى التنظيمي العام: حيث أن المنظمة تحتاج لمعلومات حول الإطارات

والموظفين، بحيث أن هذه المعلومات يتم جمعها ومناقشتها وتحليلها وفق تقارير يتم مقارنتها بمحكات ومعايير قيمية، كما أن عملية التقييم يقوم بها مجموعة من الخبراء وبالاعتماد على اختبارات واستبيانات.

### 10-2-2 المستوى الفردي الخاص: حيث يحتاج الفرد من خلال التقييم لمهاراته لموافقتها

مع المنظمة ومتطلباتها لتحقيق الفعالية وذلك بهدف الحصول على الاعتراف والحصول على مميزات تخدم المصالح الشخصية، كما يجدر الإشارة إليه بعد عرض مستويات التقييم أن كلاهما يتكاملان ولا يمكن اعتماد مستوى دون الآخر.

ويرى لوبوتارف (1994) Le Boterf أن التقييم للمهارات التسييرية مهم ليتعلم الأفراد كيفية

التصرف والعمل بفعالية، حيث أن تقييم الفرق لمرة واحدة لا تكفي لتدارك النقص وتحقيق التطور، بل يجب أن يتم تدعيمها بتسيير رقابي، بينما يحدث العكس إذا كان التقييم للمهارات يعتبر بالنسبة للمنظمة عملية تطوير وتكوين للمهارات، فإن الفرد سوف يتعرف على درجة معارفه ومدى الاستراتيجيات التوظيفية التي يستثمرها وعلى هذا الأساس يسعى التقييم للتعرف على استراتيجيات الفعل وكيفية قيادتها بشكل فعال (Le Boterf, 1994: 148).

### 10-3 بناء مخطط عملية تقييم المهارات التسييرية: يرى بوردون (2006) Bourdon

أن تعريف بناء عملية التقييم هو مجموع معارف، منظم و متابع لنشاطات ذات مضمون وظيفي يتم



تقييمها وتحكيمها من طرف الخبراء بالاعتماد على مناهج تقييم دقيقة وعلى مراجع عامة للمهارات لإبداء حكم حول المميزات الفردية، للتحضير لقدرات تسيير فعالة (Bourdon,2006:07).

بالنسبة ل أوبري و جيلبرت (Aubret et Gilbert,2002) فإن التقييم هو توازي وتزامن عملية التقييم وأهدافها، كما تعتبر هذه العملية، أي التقييم ، عملية تحديد لمهارات معينة على سلم قيم محدد مسبقا، حيث أن هذه السلاالم القيمة تسمى بمراجع المهارات أي وضع مجموع المهارات اللازمة للأداء التسييري وإحصائها في جداول تدعى مراجع (Referentiels) (Aubret et Gilbert,2002:30).

ويرى كورو (Courau (2001 أن قياس المهارة هو عملية تقييم لحجم مهارة معينة ومقارنتها بمهارة مرجعية من نفس الحجم (Courau,2001: 104).

فالتقدير حسب ما سبق هو عملية مقارنة لنتيجة في مقابل هدف، لموقف مقابل معيار، من وضعية أولية إلى وضعية نهائية، ولهذا تتطلب عملية تقييم المهارات التسييرية إلى مخطط محكم ودقيق للقياس، حيث أن تقييم المهارات التسييرية هو الإشارة إلى نقاط الضعف والفوارق، أخذ خطوط فعل للتطور وتقوم المنظمة، وبالتالي تصبح عملية التقييم أداة ممنهجة وتتطلب مراحل للمساعدة في أخذ القرارات التسييرية الصائبة، ولمعرفة كيفية بناء العملية التقييمية لابد من الإشارة إلى أن عملية بناءها تتطلب مرحلتين أساسيتين هما:

### 10-3-1 مرحلة التصميم: إن الأولوية في اختيار المقاربة التقييمية يتحدد بتحديد أهداف

التقييم، هاته بحيث أن هذه الأهداف نفسها تتحدد بمنطق التسيير الممارس في المنظمة، حيث يتفق معظم المفكرين على أن انتهاج المنظمة للأدوات التقييمية بشكل واسع إنما هو محاكاة وتقليد لمسيرة ركب التنافس مع منظمات أخرى، وليس نتيجة لمطلب داخلي في المنظمة.

يشير براسور وآخرون (Brasseur et al,2010) إلى أن التقييم هو فعل تسييري ذو بنية حفاظية ويهدف للتعرف على مدى توافق المهارات الممارسة مع ما يتطلبه المنصب، كما قد تكون ذات نية تعديلية لتقليص فارق معين بين ما هو ممارس وما يجب أن تكون عليه هذه المهارات ، أو ذات نية شارحة للهدف كإنتاج المعرفة باستخدام أداة تقييمية.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم موجهة غالباً للمتابعة ولمقارنة النتائج المحققة ومدى فعاليتها، أو لدعم التطور التنظيمي المقبل (Brasseur et al,2001: 100).

وتتمثل مراحل عملية تصميم مخطط التقييم فيما يلي:

### 10-3-1-1 مرحلة تحديد المهارات المستهدفة من التقييم: يتم من خلال هذه المرحلة

تحديد ماهية وأهمية وعدد المهارات التي تحتاج إلى تقييم (مهارات معرفية، مهارات سلوكية، نتائج الممارسة التسييرية ومقارنتها بالفعالية المعيارية)، كما يتم تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال عملية التقييم وربطها بخطوط الفعل والإجراء وكذا عمليات التصرف واتخاذ القرار، مما يجعل هذه المهارات محل عملية التقييم قابلة للقياس وبالتالي التقييم بمميزات مشتقة من تفكير نظري مفاهيمي يعطينا أهم المؤشرات المختارة بعناية للتعريف بها، مما يشكل أولى الصعوبات التي تواجه عملية التصميم لمدى صعوبة التعريف ببعض المهارات خاصة منها النوع الإنفعالي والعلائقي، بحيث يحدد بيمارتن (Pemartin,2005) خمسة أهداف للتقييم وهي:

- ✓ المعارف، التحويل الفكري للمعارف وكيفية تطبيقها في الميدان.
- ✓ الطريقة التي يمارس بها الفرد نشاطه الخاص وليس فقط النشاط العام.
- ✓ النتائج المحصل عليها.
- ✓ المهارات المكتسبة (مقارنتها بمرجع المهارات) (Pemartin,2005: 111-112).

بالنسبة ل لوبوترف (1994) Le boterf فإن الهدف من التقييم هو أن يكون بتقييم موقف مهني في مجموع المواقف الممارسة لأن الموقف يتطلب تدخل عدة مهارات متصلة ، فيصبح الهدف هو تقييم مدى مهارة الفرد في التصرف في موقف عمل معين في إطار كلي.

**10-3-1-2 تحديد الفاعلين في عملية التقييم:** يتم تحديد من تسند إليه مهمة تصميم مخطط التقييم، كما يحدد من يكلف بالتطبيق في ميدان التقييم (لجنة مختصة، المشرف المباشر، تقييم ذاتي)، وهنا الفاعل يعتبر موردا يحقق هدف أو العكس من ذلك ينظر له على أنه فاعل يجلب موارد، فالدعامات تختلف باختلاف المستويات التنظيمية والمناصب المشغولة (31: 1994، Le boterf).

كما أنه من أجل نجاح المقيم أو التقييم فإنه من المهم من جهة المقيم امتلاك وبشكل كاف المعرفة والمهارات المتعلقة بالأسس وطرق التقييم، علاوة على ذلك يجب أن يكون كفاء و موضوعي في تقييم نشاط أشخاص مختلفين، هذا يؤكد على أن تقييم المهارات يتطلب بالضرورة التحكم فيها من طرف المقيم، لهذا السبب تقييم المهارات أو الأداءات لا يمكن أن يجرى بشكل صحيح إلا إذا كان المسؤول التدريجي بعيد عن الأشخاص المقيمين (مسؤول من المستوى 3 مثلا) ، إلا أنه في القاعدة العامة فقط الإطار القريب هو الذي يملك المهارات الضرورية ويمكن أن ينجز هذا النوع من التقييم بفعالية.

**10-3-2 مرحلة تطبيق مخطط التقييم:** يتم في خلال هذه المرحلة تحديد الخطوات الإجرائية لعملية التقييم (الإجراءات، الأدوات التقييمية، المختارة حسب الأهداف المرجوة)، كما يتم بناء مرجع المهارات الذي يستدل به على مدى فعالية المهارات الممارسة، كما يتم تحديد وقت ومكان العملية التقييمية.

نستنتج مما سبق ذكره في خلال هذا العنصر أن التحديد الشامل لكل العناصر الإجرائية لعملية التقييم يتم على أساس الفارق الملاحظ بين ما هو ممارس من مهارات تسييرية في مقابل ممارسة فعالة معيارية محددة مسبقا هدفها بلوغ غايات ذات طابع منظماتي اقتصادي.

كما يرى كل من جيلبرت و أوبري Aubret et Gilbert 2003 أن القيم والمعايير المحددة والمطبقة في المنظمة يكون دائما مصدرها نسق خاص من المراجع، الأحكام، المحكات، سلام ذات مستوى وقيم معترف بها ومتعارف عليها من جماعة تشارك ثقافة معينة ونسق قيمي ومعايير سلوك مشتركة.

حيث أن قياسها يتمثل في وجود تفاعل وتأثر أهداف التقييم بالقيم والمعايير المتعارف عليها في مجتمع ما، أي أنه يتم استخلاصها من هذه الأخيرة إلى حد كبير وتكمن الصعوبة في تحديد الدرجات المتعددة للسلم القيمي، السلوكي، أو الفعالية والتي ستسمح بتوضيح الأهداف المقاسة ومدى توافقها مع مستويات السلم التقييمي.

ولهذا فإن السلم المرجعي للمهارات التسييرية هو أداة تسمح بالتقييم بالاعتماد على سلم ودرجات تحكم لمهارة ما، كما أنها تسمح بإعطاء تقدير ذو نوعين، فقد يكون كمي يقاس بنسب أو قيم عددية، وقد يكون كفي يساعد على إحصاء مواصفات ما (Aubret et Gilbert, 2003: 77).

**10-3-2-1 أدوات التقييم الأساسية لقياس المهارات التسييرية:** إن المسير إضافة إلى كونه المشرف والمدير للمهام التسييرية، إلا أنه يقع تحت سلطة إشرافية أخرى تسييره، كما أنه مطالب بنتائج لممارسته التسييرية بفعالية محددة بمعايير، كما أنه يشكل عنصر من سلسلة تسييرية تعمل على تحقيق الأهداف العامة والخاصة في نفس الوقت، حيث أنه يطلب منه تحقيق أهداف معينة وهو بدوره يسعى لتحقيقها وفق المجموعة التي يسيرها، أي بإعتماد نظام الوكالة واسناد المهام، فالمسير إذن هو عضو في سلسلة التولي للمهام التي تتميز بعلاقات قائمة على مبدأ أمر المرؤوسين بما هو مطالب

القيام به، ومن هنا تبرز الصعوبة في تقييم المهارات التسييرية لتعقد الأمور بسبب مبدأ التولي، لأن النتائج التي سيتحصل عليها لا تعكس على الإطلاق الممارسة الفعلية للمهارات التسييرية.

كما أن عملية التقييم للمسيرين مستدامة لكنها تتميز بنوع من الغموض ونقص في الدقة لتفسير الممارسات التسييرية لتداخل هذه الأخيرة واختلاطها بنظام غير رسمي مجهول الأبعاد والعناصر لتقييمه، مما يجعل معايير التقييم لدى المسير تتركز حول شخصه من حيث سلوكاته، مظهره، شخصيته والتي أصبحت تعتبر المؤشر لقياس جودة ممارسته التسييرية ومدى فعاليته.

ولهذا فإن المسير مجبر على توخي الحذر إزاء هذه المؤشرات التي ينتجها والتي ستسمح بتقييمه، مما تجعله يتحكم أكثر في نفسه وانفعالاته، من هذا المنطلق ظهرت عدة أدوات قياس في المؤسسات لتقدير مسيريهما من أهمها ما يلي:

**1-1-2-3-10 اختبار 360° درجة (تغذية رجعية):** هي تقنية تقييم موجهة للمسيرين هدفها البحث عن معلومات متعلقة بالفعالية (بالمعنى الأوسع)، كما أنه من الأدوات التي أثبتت جودتها في تطوير المهارات الأساسية للتطور الخارجي والداخلي للمنظمة.

ويتميز اختبار 360° بأن له هدفين يمكن الاستعانة بأحدهما أو كلاهما معا وهما: التطوير للمهارات وتقييمها، ففي الحالة الأولى فإن المسير مطالب بتطوير مهاراته الأساسية والتي تؤكد نقصها ووجوب تطويرها من خلال التغذية الرجعية لمقياس 360°، كما يمكن لهذا الاختبار أن يطبق بصفة جماعية أو فردية على المسيرين ويكون مرة في السنة بهدف تحديد الأجور أو تسيير المسارات المهنية.

يتميز هذا الاختبار بطريقة تقييم موضوعية وسهلة التكيف، كما أن طريقة القياس دقيقة و تقاريره مفصلة (Cloet et Saint Aubret, 2006: 159).

كما أن فكرة اختبار 360° تغذية رجعية تعود لسنوات الستينات، لما كانت المؤسسات تبحث عن طرق أو نماذج جديدة لتطور المؤسسات، وفي هذا السياق ظهرت دراسات التغذية الرجعية التي

كانت واحدة من عدة أشكال الأكثر انتشارا وتجاوبا مع التطور التنظيمي، فقد وجدت لأجل هدف يتمثل في تحليل ردود أفعال العمال حول عدة عوامل مثل: محتوى عملهم، التعويضات الخاصة، الاتصال بالمؤسسات... الخ.

عكس ادوات التقييم الأخرى التي تكون لتقييم القاعدة فإن حلقة التغذية الرجعية 360 ° تمون المقيم، الزملاء، المسؤولين المباشرين، والتابعين بالمعلومات الواردة أو الناتجة من عدة مصادر.

لهذه الأسباب فإن استعمال حلقة التغذية الرجعية 360 ° مفيد جدا من أجل إعلام الإطار المقيم حول نقاط قوته ونقاط ضعفه من أجل أن تسمح له فيما بعد بالمساهمة على أحسن وجه في تلبية حاجات الفريق والمؤسسة ويعرف اختبار 360 ° على أنه حلقة التغذية الرجعية، التي تشيد بتقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤوله المباشر، زملائه والتابعين له ثم إضافة زبائنه في حالة حلقة الرجوع 540 °.

هذه التقييمات تقارن ببعضها البعض أو مع الأخرى بواسطة مستشار خارج عن المؤسسة والتي تسمح له بالقيام بتقرير كتابي أو شفهي للمُقيم من أجل أن يسלט الضوء على نقاط القوة والضعف لديه.

كما أن اختبار 360 ° هو وسيلة لتقييم السلوكات أو الممارسات التسييرية أو الإدارية الفردية والتي تسمح للمسير بالمقارنة بين تقييمه الشخصي وتصوره لمحيطه، هذه الطريقة تم استخدامها لأول مرة أثناء سنوات الستينات 1960 في الولايات المتحدة على، حيث يتم تقييم الموظفين ثلاث (3) مرات في السنة بالأكاديمية العسكرية لتحليل هذه التقييمات من طرف ضباط الأكاديمية، فكانت لها نتائج جد مهمة على المستوى السلمي.

ابتداءً من سنوات الثمانينات عرف 1980 استعمال حلقة التغذية الرجعية 360 ° توسعا وانتشارا سريعا على مستوى المؤسسات الأمريكية الكبرى مثل: AMOCO، AT&T، IBM، حيث أن

تبني هذه الطريقة من طرف الصناعة الأمريكية اصبح مصدرا أساسيا للبحث المستمر عن منتجات جديدة من أجل إشباع الحاجات المتغيرة للزبائن خاصة أنهم أصبحوا جد متطلبين (Bendiabdallah,2005 :137-138).

إذن اختبار حلقة التغذية الرجعية<sup>360</sup> يمكن استعماله في أربع حالات مختلفة منها:

- الأولى تركز على تقييم المهارات التسييرية للإطار الواحد من أجل اتخاذ قرار مرتبط بمهنته وكفاءاته.
- الثانية تركز على تقييم مجموعة من الإطارات في نفس الوقت .
- الثالثة تتجه إلى التطوير المهني لإطار واحد .
- الرابعة: وهي من أجل تطوير المهارات التسييرية لعدد معين من الإطارات .

بالإضافة إلى هذه الأسباب يمكن للمؤسسة أيضا اللجوء إلى هذه الطريقة لعدة أسباب أخرى هي:

- ✓ الأولى: متعلقة بتحديد المنافسين بسبب الرغبة في عدم السماح للشركات من أن تبرز بقوة، فيما يخص مجال إدارة الموارد البشرية.
- ✓ الثاني: سياسي متعلق بالمؤسسات المدرجة في البورصة التي ترغب في عرض وسيلة جديدة لقياس المهارات التسييرية على المساهمين.

**10-3-2-1-2 التقدير التنظيمي:** و هي من الممارسات التقييمية الأكثر شيوعا وتداولها وتتجلى في تكليف المسير بمهمة التقييم والحكم على ممارسات ونتائج رؤوسيه، بصفة عامة يتم التأكد من مدى ممارسة المهارات التي اكتسبها الموظفون في الدورات التكوينية لتطوير العمل، كما يمكن للمسير من خلال هذه الأداة أن يعطي تقديرا عاما حول السلوكات والنتائج والشخصيات أو يتخذ تقديرا خاصا لمهارة معينة أو تقديرا مقارنا لما هو مسطر كهدف وما هو محقق في زمن محدد.

الهدف من هذا النوع من أدوات التقييم هو تحقيق نظام مجازاة أو عقوبات، تحديد الحاجات، والتكوين، فبالرغم من الممارسة الواسعة لمثل هذه التقنيات في المنظمات إلا أنه من الانتقادات التي توجه لها، أنها تبقى عرضة لذاتية المسير والانحراف عن الموضوعية العامة في التقييمي (Le boterf, 1994:113).

**10-3-2-1-3 المراكز التقييمية المتخصصة:** ويتمثل عمل هذه المراكز في تقييم السلوكات التسييرية وتحديد مهارات المترشحين خاصة في إطار تطوير المسار المهني ضمن المؤسسة، حيث يقوم المختصين في التقييم في هذه المراكز بخلق مواقف مهنية شبه حقيقية ويطلب من الأفراد المقيمين لعب أدوار معينة في إطار مواقف مهنية حرجة تتطلب التصرف وحل المشكلات ، تكون هذه المحاكاة بهدف ملاحظة سلوكات تسييرية معينة توظف فيها مهارات محددة، بعد ذلك يتم استنتاج تقرير عام حول المرشح المقيم يشرح فيه أهم نقاط القوة والضعف وكيف يتم تطويرها، ثم يسلم تقريرا بعد ذلك لإدارة المؤسسة أو للمرشح مباشرة (Le boterf, 1994: 115).

بالرغم من تسميته ب:مركز التقييم، إلا أنه ليس بمكان ولكنه طريقة أو عملية صممت لتقييم المهارات أو الإمكانيات بطريقة شاملة وصارمة ، فمركز التقييم المصمم بشكل مناسب يشمل تقييم جميع المشتركين بواسطة فريق من المشرفين المتدربين ويشارك المترشحون في جزء من التدريبات أو الفعاليات التي صممت خصيصا لهم مثل اختبارات القوة العقلية أو المقابلات ولكنها على العموم تركز على تمارين المحاكاة التي صممت لتشابه حالات العمل الحرجة، من امتيازات وفوائد مركز التقييم أن استعمال مركز التقييم ينعكس إيجابا على المؤسسة من جهة، وعلى معنويات العاملين من جهة أخرى.

**10-3-1-2-3-1 امتيازات مراكز التقييم بالنسبة للمؤسسة** يسمح مركز التقييم ب: التزود بالمعلومات الصعبة التي يحصل عليها بواسطة الطرق التقليدية للتقييم مثلا للمقابلة، مما يشير إلى أنه بالمقارنة مع المصادر الأخرى الكلاسيكية لجمع المعلومات فإن مركز التقييم يضمن للمؤسسة اختيار



أحسن المترشحين الحاضرين من أجل شغل منصب عمل، تزويد المؤسسة بمعلومات موضوعية وغير ذاتية حول مهارات كل الأفراد المقيمين لأن هذه الطريقة لجأت إلى العديد من المقيمين الذين لاحظوا سلوكيات المترشحين في أثناء عمليات المحاكاة المتعددة، الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية: التوظيف، التكوين، التنقل، واكتشاف الطاقة الكامنة.

10-3-2-3-1-2 امتيازات مراكز التقييم بالنسبة للمقيّم: يعتبر مركز التقييم فرصة للعامل من أجل:

• معرفة أحسن أثناء التحصيل من جهة المقيمين للتفسيرات المهنية أو ردود الأفعال حول المهارات الخاصة.

• عدم تقييمه مقارنة مع المرشحين الآخرين ولكن مقارنة مع المهارات المعرفية أولاً من طرف المؤسسة حسب متطلبات المنصب المشغول.

كما أن تصور فكرة مركز تقييم خاص بكل مؤسسة يصل إلى تحقيق الأهداف، ولهذا السبب فإن الوسائل المستعملة من طرف كل مركز تقييم يجب أن تكون مكيفة مع الكفاءات المطلوبة من طرف المنصب المعروض (تمرين، محاكاة مع الزبون، تمرين تحليل ملف) ( : Bendiabdellah,2005 101).

عموماً فإن مركز التقييم يسير حسب مرحلتين أساسيتين:

✓ تعريف وتحديد المهارات المقيمة عند المترشحين .

✓ اختيار التمارين.

-الفرع الأول: تعريف المهارات المقيمة عند المترشحين

إن نجاح أو فشل مركز التقييم يعود بشكل كبير إلى تعريف جيد للمهارات اللازمة والضرورية لمنصب العمل، حيث قواعد تعريف المهارات في كونها ضمان تحديد دقيق لها، والمعايير التي تسمح

للمقيمين بمعرفة جيدة لمعنى وحدود المهارة الملاحظة عند مترشح معين ، كما أن عدد المهارات المقيمة بمركز التقييم يجب أن تكون متوسطة ولا قليلة ، بل يجب أن تكون كبيرة ، ومع ذلك تصبح صعبة التقدير أو التقييم من يوم إلى عدة أيام من التمارين.

المهارات المعرفة يجب أن يكون لها تناسب جيد بينها (داخلي) أي لا يجب الجمع بين نوعين متقاربين من المهارة، حيث أن المهارات الأكثر تكرارا في التقييم أو التي غالبا ما تقيم هي كالتالي:

- معرفة التفاوض، الاستدلال، الاستنتاج .

- معرفة التواصل مع الآخرين .

- معرفة تحقيق و قيادة المشاريع .

- معرفة التوقع، التخطيط والتنظيم .

- معرفة التحليل ، أخذ القرارات والتكيف مع التغيرات.

لهذا السبب فإن مركز التقييم هو الأكثر استعمالا في الغالب من أجل اكتشاف عدة أنواع من المهارات عند المترشح مثل التقارير العلائقية، القيادة، قدرة اتخاذ القرارات، روح الجماعة، قدرة التحليل والتركيب (Bendiabdallah,2005 : 99).

عند تعريف المهارات التسييرية في مركز التقييم فإننا نقوم بتقديم عدة عناصر أخرى ليست دقيقة ولكن فيما يخص وجودها أو توفرها فهي مستحبة مثلا التحفيز ودرجة مشاركة المترشح في عمله.

### 10-3-2-2 طرق تعريف و تحديد المهارات التسييرية : وتنقسم إلى ما يلي:

#### 10-3-2-2-1-1-2-3-1-1 طريقة تحليل مناصب العمل: والتي تركز على وصف الطريقة التي يعمل بها

منصب العمل في العادة ولهذا يجب استعمال الملاحظات واستجواب الأفراد الذين يشغلون مناصب مشابهة.

**10-3-2-2-2-2-2** - طريقة الحوادث الحرجة: والتي تركز على طرح الأسئلة على الأشخاص الذين يعرفون جيدا الأعمال المرتبطة أو المتعلقة بالمنصب المراد شغله مع مطالبتهم بنقل الحوادث الحقيقية المعاشة، كما أن التحليل الجيد يسمح بالحصول على معلومات متعلقة بأحسن السلوكات التي تضمن أحسن أداء في منصب عمله (Bendiabdallah,2005:102).

**10-3-2-2-3-2-3-10** المقابلات المنظمة : في حالة ما إذا توسعت أسئلة مركز التقييم لعدة مناصب أخرى فإنه من المهم استعمال المقابلات المنظمة، حيث أن أهمية المقابلات المنظمة تظهر في القدرة على تحضير سلسلة من الأسئلة التي يمكن أن تكون مفتوحة لأجل الحصول على عدة معلومات بدلالة الأهداف المتبعة، وبالعودة إلى مثالنا السابق السؤال يصبح " : ماهي المهارات التي يتمنى الاطارات المسيرة اكتسابها ، حيث أن التحليل الجيد للإجابات المنقولة بواسطة المقابلة يسمح باكتشاف وتعريف المهارات المبحوث عنها.

**الفرع الثاني :اختيار التمارين :** إن مركز التقييم يركز بشكل أساسي على استعمال مجموعة تمارين للمحاكاة التي تسمح بملاحظة سلوكات المترشحين في حالات مهنية قريبة من تلك الخاصة بالمنصب المنشود، هذه التمارين يجب أن تكون كاملة بواسطة استعمال مجموعة من التقنيات (الاختبارات، المقابلات)، من أجل إرجاع أو جعل الطريقة أكثر فعالية ويمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

**10-3-2-2-3-4-2-2-3-10** تمارين وضع في الحالة أو تمارين المحاكاة: وفيها أنواع متعددة الاستعمال حسب المواقف التقييمية وهي:

**10-3-2-2-3-5-2-2-3-10** - تمارين الجماعة: ويقصد بها ضم مجموعة من المترشحين الذين لا يعرفون شيئا في البداية في مجموعة أخرى مع مطالبتهم بإنجاز عمل في خلال زمن محدد، أو المناقشة جماعيا حول مشكل معين من أجل اتخاذ قرار مشترك، ولهذا السبب فإن سلوكات كل مترشح سوف يقيم ب 2 أو 3 ملاحظين الذين يقيمون السلوكات من خلال 3 جوانب :تسهيل عمل المجموعة، الألفة أو حسن الاختلاط مع الناس، تمرين السلطة، وبالتالي هذا النوع من التمارين يسمح لنا بامتلاك

معلومات حول نمط سلوك كل مترشح داخل المجموعة، مشاركته في النتائج أو النشاط ومدح المجموعة، قدرات الإقناع لديه وتسلسل الأفكار، بعبارة أخرى، مواجهة المترشحين المقيمين داخل المجموعة تسمح بالإدراك الجيد للظواهر التي لا يمكن ملاحظتها إلا بواسطة عمل جماعي مثلا القيادة وروح المجموعة.

#### 10-3-2-2-6- تمرين أخرى للمحاكاة : و تتمثل فيما يلي:

10-3-2-2-6-1 تمرين الزبون الغاضب :ويقصد بها أن يستلم المقيم زيارة أو مكالمة هاتفية لزبون غاضب أو مستاء من منتج اشتراه ، في هذه الحالة التصورية دور الزبون يكون بواسطة شريك والمقيم يسلك سيناريو خاص به لمواجهة هذا المشكل الافتراضي.

10-3-2-2-6-2- تمرين الاختبار الشفهي: ويقصد بها الطلب من المشاركين تحرير رسالة مغلقة ولكن لطيفة وأدبية.

10-3-2-2-6-3- تمرين العرض التجاري : وترتكز على الطلب من المترشحين تحضير إستراتيجية للمؤسسة من أجل السنوات القادمة وتقديمها شفويا أمام مقيم أو مقيمين اثنين.

10-3-2-2-6-4- تمرين القدرة على الاستعداد للاستماع : و الهدف منها قياس استعداد المترشح ودرجة الأخذ لعدة تفاصيل من فيلم شاهده من قبل.

10-3-2-2-7- اختبارات الشخصية و الاستعدادات: التمارين الخاصة بالمحاكاة التي سبق شرحها تسمح بملاحظة سلوكيات المترشحين بدون العودة لخصائصهم النوعية، لهذا السبب فإنه من المهم القيام باستخدامه من أجل الحصول على أحسن معرفة حول الشخصية واستعدادات الفرد المقيم وهي متعددة حسب نوع السمة التي تقيسها وهي:

10-3-2-2-7-1- اختبارات الشخصية: يمكن تعريف الشخصية على أنها بنية مكونة من ثلاث خصائص وهي الشمولية والتناسق والدوام، حيث أنه عن طريق الشمولية ندرك مجموع

الخصائص التي تسمح بوصف الشخص وتعريفه من بين الآخرين مثل الخصائص البنيوية (القامة)، الخصائص المعنوية (الشرف أو الذكاء). (Bendiabdallah,2005:103).

بينما التناسق يقوم على فكرة أن كل الخصائص التي نريد وصفها تكمل الأفراد الآخرين وتكون مجموعة منظمة من أجل العمل الجماعي بشكل جيد، هذا التناسق يولد قوانين للتنظيم تجعله في حركة دائمة .

رغم وفرة التعريفات الشخصية إلا أن الأغلبية تعتبر أن الشخصية ليست شيء آخر غير نتيجة التفاعل بين أربعة جوانب: فيزيولوجية، عاطفية، إدراكية ، وعقلية، بحيث أن تقدير وقياس نوع الشخصية يتم في الغالب بواسطة استبيانات تسمح بالحصول على وصف جيد حول ميزة الشخصية أو العناصر التعريفية للشخص كالأمثلة التالية:

-الديناميكية-الانطواء على الذات- الألفة أو حسن المعاشرة - مستوى مراقبة الذات

-اتجاه الحركة - الارتقاء.

كل ميزة يمكن تقييمها بواسطة عدة أسئلة والتي يمكن للفرد الإجابة عنها بنعم أو لا ، وفي حالات عدة فإن المقيم مجبر على الاختيار بين كل الحلول التي يخضع لها والتي تظهر له الوجهية منها، وفي عدة حالات يمكن للفرد أن يرد بواسطة عدة طرق نعم، ربما أو لا (Bendiabdallah,2005:104).

**10-3-2-2-7-2** - اختبارات الاستعدادات الذهنية: تسمح بثمانين وتقدير الاستعدادات

التي تشمل عموما ثلاث أنواع هي:

-الاستعدادات العامة التي تتدخل بطريقة منظمة في كل التمارين.

-الاستعدادات الأساسية التي تخص ميادين مختلفة ولكن لا تزال كبيرة بما فيها الكفاية مثلا الاستعداد الشفهي , العددي...الخ..

-الاستعدادات الخاصة التي تركز على ميدان خاص مثل :استعداد المرونة الشفهية أو الطلاقة اللفظية، استعدادات الفهم الشفهي (Bendiabdallah,2005:105).

**10-3-2-2-8 مقابلات التقييم:** هي فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة والقيام بإعداد حصيلة سنة من العمل بين المقيم والمقيم.وتتعلق أيضا بالتطرق إلى الأسئلة المتعلقة بالوظيفة، التوجيه والمسار المهني لمعرفة أحسن للمعاونين والمساعدين، طريقة رؤيتهم ، كما أن مقابلة التقييم هي فرصة لتقويم مدى قوتهم أو صلابتهم، وهي كذلك فرصة من أجل التعرف بطريقة أفضل على مهامهم، عملهم وأهدافهم.

فمقابلة التقييم التي تضم أجير أو إطار سامي تساعد على وضع النقاط على علاقات العامل مع مسؤوله، كما تساعد أيضا على مناقشة المعلومات، مخططات العمل..،إلخ ، كما تشمل وضعية التقييم في غالب الأحيان لقاء سنويا بين المرؤوس ومسؤوله، وأثناء المقابلة كلا الطرفين يتبادلان الحديث حول المهام، النتائج، الكفاءات وكل الإجراءات التي يمكن توفيرها من أجل فاعلية أكثر(71: Halary,2002).

انطلاقا من هذه المفاهيم، نستخلص أن مقابلة التقييم أو التقدير هي فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها وفهم طريقة عملهم ، بحيث تنشأ أيضا من أجل المقيم والمقيم وتسمح بالتطرق أو معالجة الأسئلة المرتبطة بالتكوين، الترقية والحركية، ولهذا فإن عملية التقييم الجيدة تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المتعلقة بالنوعية والجودة، وكذا توفير كافة الاحتياجات الضرورية التي تساعد على ذلك.

10-3-2-2-8-1 مميزات وفوائد مقابلة التقييم: قد تفيد مقابلة التقييم بالنسبة للمؤسسة

بـ:

- ✓ تحسين فعالية الأفراد بواسطة مؤشر انحراف الفعالية.
- ✓ الرجوع إلى مصدر المعلومات حول عمل المصالح.
- ✓ الزيادة أو تحفيز الأفراد في أثناء العمل بشكل عام أو تحقيق النشاطات والأعمال .
- ✓ تحديد احتياجات التكوين وإدارة أحسن للعمل أو الحركة الداخلية للأفراد بواسطة تقييم النتائج، الكفاءات والجهود والإمكانات.

أما بالنسبة للاطارات المنفذة فهو فرصة لـ:

- ✓ -أخذ فكرة حول ما يعتقد عنه .
- ✓ -معرفة أحسن للمؤسسة، مسؤوله، والأهداف التي تم تحديدها .
- ✓ -التعبير بكل حرية عن نشاطه وعمله، أي حول النتائج المحصلة، العوائق التي تصادفه، وكذلك حول التصور الوظيفي للعمل أو الحرفة داخل المؤسسة (72: 2002, Halary).

10-3-2-2-8-2 -شروط نجاح مقابلة التقييم: يتطلب نجاح المقابلة التقييمية عدة شروط

هي:

10-3-2-2-8-2-1 تحضير المقابلة: إن نجاح المقابلة السنوية للتقييم، يستلزم التحضير الجيد من طرف المسؤولين المباشرين ومساعدتهم، بحيث أن الفائدة من هذا التحضير هو السماح لكلا الطرفين المقيم والمقيم في أخذ وقت كافي من أجل القدرة على تحليل:

- ✓ -النتائج المترتبة عن الأعمال أو التمارين المنجزة .
- ✓ -نقاط القوة والضعف .
- ✓ -التصرفات والسلوكيات الإيجابية والسلبية .

✓ - أسباب النجاح والفشل .

### 10-3-2-2-8-2-2-2 تحضير المسؤول : من جهته المسؤول ملزم ب:

- تثبيت موعد مع مجموعة مساعديه خمسة عشر يوماً (15) قبل موعد بداية المقابلة .
- تحديد الوقت الكافي للقيام بالمقابلة حسب اهتمامات الوظائف والمسؤوليات.
- تحضير الوسائل والعتاد المتوفر وأخذ كل الترتيبات لتجنب الإزعاجات خلال التقييم مثل المكالمات الهاتفية , المواعيد...إلخ.
- القيام بالمقابلة في مكتب خاص، لأن هذا النوع من التقييم هو نظام مهني جد دقيق.
- إعادة وضع مستند ملخص حول رسالة الأهداف، المسؤوليات الرئيسية للوظيفة ومعايير التقييم للمساعدين، وبالتالي كل فرد له إمكانية مقارنة ما يمكنه تحقيقه من أهداف ومعايير التقييم الثابتة في بداية السنة.
- تجهيز وتحديد معرفة جيدة حول نتائج هؤلاء المساعدين، العوائق التي قد تصادفهم، والنتائج المسجلة أو المخزنة بفضل المتابعة المستمرة خلال السنة.
- بناء أحكامهم بناءً على أفعال وليس على الأحاسيس والتصورات، لأن المقصود منها هو تقييم النتائج والسلوكات الخاصة بالأفراد داخل الوظيفة المسندة لهم، قدرة الاستماع، الإدراك والحوار، كذلك روح النقد والتحليل (30: Teboul, 2003).

### 10-3-2-2-8-2-2-3 تحضير المساعدين: كل مساعد ملزم أيضا بالتحضير للمقابلة على

الأقل 15 يوماً من قبل.

- استرجاع رسالة الأهداف ومعايير التقييم لأجل تحديد نجاحها وفشلها، والنتائج الغير محققة في النهاية والإجابة عن الأسئلة التالية:
- كيف أحصل على هذه النتائج
- هل وصلت لها لوحدي



- هل أفنقد الموارد والمعلومات المهمة من أجل الوصول إلى أهدافي .
- البحث عن الأسباب الحقيقية لفشله بدون الاستنجاد بتبريرات دفاعية، لأن هذا السلوك سوف يضعه في موقف غير ملائم مع المقيم.
- الأخذ بعين الاعتبار تقرير القدرة الذي بواسطته تنشأ مقابلة التقييم، أي أن المقيم يجب عليه أن يتجنب كل سلوك عدواني نحو المقيم أثناء التحجج أو الدفاع عن فشله.
- استعمال دليل: هذا الدليل يصبح مرجع مهم بالنسبة للمقيم، حيث يسمح له بالتذكر.
- واستعادة الأهداف الرئيسية للمقابلة الملخصة كآلاتي:
- تصور الطريقة التي يمكن للمقيم أن يرى فيها وظيفته باشارك المساعدين عن طريق إعطاء حكمه الخاص لكي يصبح التقييم عنصرا مهما لتطوره الشخصي.
- البحث عن الموارد الفعالة والإجراءات الصحيحة التي ينبغي توفرها لدى المساعد .
- تقديم حوار حول المستقبل المهني للمساعد الذي يسمح له بالتموقع الجيد داخل المؤسسة، بعبارة أخرى معرفة هل يجوز ويمتلك أولا على القدرات الضرورية التي تسمح له بتحقيق آماله لمستقبله المهني داخل المؤسسة.
- الإنصات والاستماع مع مساعده حول تحديد الأعمال المشتركة لاسيما تلك المتعلقة بتثبيت وترسيخ الأهداف الجديدة من أجل التطبيق الموالي.
- التعاون مع المساعد على تركيب النتائج المحصلة من المقابلة في وثيقة شاملة (Halary,2002 :74).

**10-3-2-2-3-8-3-الأخطاء التي يجب تجاوزها في مقابلة التقييم: قد تقع أخطاء في**

خلال المقابلة التقييمية من بينها ما يلي:

**10-3-2-2-3-8-3- خطأ الاستجواب أو الاستفهام: هذا النوع من الحالات أو الوضعيات**

يظهر عموما أن المقيم يفتقد الجرأة على مواجهة المساعد وجها لوجه أو مع المساعدين ،غير أن

استعمال مقابلة سريعة جدا يعتبر كأحسن طريقة في نظر المقيم من أجل عدم مواجهة مساعديه فعلا، وبالتالي المقابلة تتحول إلى استجواب يحتاج إلى أجوبة قصيرة من جانب المقيم ، هذا الأخير يمكن أن يكون له سلوك عدواني للدفاع أمام المقيم.

خلاصة القول ، صياغة حكم هادف حول المقيم سوف يصبح صعب التحقيق ، لأن المقيم ليس له معلومات كافية متعلقة بالموضوع أثناء المقابلة.

**10-3-2-2-8-3-2 خطأ الطقوس الغير نافعة أو العديمة الجدوى:** ويقصد به تحويل أو تغيير مقابلة التقييم إلى نوع من الطقوس إن صح القول، أين المقيم يميل إلى استحضر أفكار ومواضيع ليست لها أي علاقة بعمل المساعدين (المشاكل العائلية ، الدخول المدرسي للأطفال)، لهذا السبب فإن المقيم سوف يأخذ فكرة عن إضاعة وقته وعدم الحصول على فرصة للتعبير حول الأعمال الناجحة والعوائق التي تصادفه في عمله، كما أن المقيم سوف يحس أنه معترف به أو معروف عنه شيء غير جيد لأن ليس له أي فكرة حول ما يظن به مسؤوله.

**10-3-2-2-8-3-3 خطأ حل المشاكل:** والمقصود به أنه يفضي إلى القيام بمقابلة عمل وليس مقابلة للتقييم، أي أن المقيم يذهب للتركيز على تحليل مشاكل العمل المرفوع من طرف المساعد بدون العودة إلى الهدف الحقيقي لمقابلة التقييم (Halary, 2002 :75).

**10-3-2-2-8-3-4 خطأ الحوار الأصم:** هذه الوضعية تظهر أساسا عندما توجد علاقة خلاف أو شقاق بين المعاون والمسؤول، أي طرفي المقابلة (المقيم والمقيم)، بحيث يجلسان نفسيهما في سلسلة تبادلات عقيمة وغير فعالة، مما يعيد إمكانية الإدراك، التفاوض، النجاح مع تسوية أو اتفاق غير ممكن واقعا.

**10-3-2-2-8-3-5 خطأ التقييم المقارن:** في هذا الإطار يمكن التمييز بين الحالتين التاليتين:

- ✓ الحالة الأولى: المقيم ينشأ حكمه الإيجابي أو السلبي بمقارنة المقيم مع زملائه الآخرين.
- ✓ الحالة الثانية: المقيم هو الذي يقيم سلوكه مع شخص آخر في إطار هدف تبرير أخطائه.
- لذا فانه من المهم من جانب المقيم حظر وتجنب السلوكات الغير فعالة والتي تكون مصدر للنزاعات.
- 10-3-2-2-8-3-6 خطأ مقابلة الأجر : ويقصد بها عدم استحضار سؤال الأجور من طرف المقيم أثناء المقابلة، ولأجل تجنب هذا النوع من المشاكل فإن المسؤول ملزم بالتوضيح للمقيم من بداية المقابلة أن المفاوضات المتعلقة بالأجور سوف تعقد في مقابلة أخرى أو في وقت لاحق.
- 10-3-2-2-8-3-7 التمكن الجيد من الصراعات: هناك عدة صراعات يمكن أن تظهر في مقابلة التقييم بين المقيم والمقيم وذلك لسببين رئيسيين:
- الخلاف والشقاق حول عدة نقاط مثل الأهداف المحققة والموارد اللازم تحقيقها .
- العلاقات التدرجية أو السلطوية وطريقة التعايش (Halary,2002 :76).
- فإذن من مصلحة المسؤول التدرجي القضاء على هذا الصراع أو التراجع مخفضاً من سوء التفاهم بينه وبين مساعده إذا أراد ضمان عمل بسيط واستمرار جيد للمقابلة (Teboul,2003 :04).
- ويرى بيفوتو (Piveteau (2000 أن الشروط الأساسية لنجاح مقابلة التقييم هي كالاتي:
- ✓ تخصيص وقت كافي للمقابلة مع تفادي كل ما يعيقها.
- ✓ خلق محيط مساعد وملائم للعمل لكلا الطرفين سواء المقيم أو المقيم.
- ✓ عدم ربط المقابلة التقييمية مع أسئلة رفع الأجور.
- ✓ الشروع في مقابلة التقييم مع استحضار محتواه وامتيازاته.
- ✓ التحكم الجيد في عبارات المديح والثناء.
- ✓ تخصيص طريقة جيدة لفض النزاعات وسوء التفاهم.

✓ إعطاء المساعد الحرية في التعبير عن رأيه حول عمله.

✓ عدم إنهاء المقابلة قبل ضمان شيئين:

✓ فهم وإدراك كل ما يريد المقيم أن يقوله.

✓ فهم وإدراك كلما تريد أن تقوله من طرف المساعد. (Piveteau,2000:22).

كخلاصة يمكن أن نقول أن المقابلة التقييمية تسمح للمقيم بمعرفة كيف تسير المقابلة، ومن جهة أخرى فهي تسمح للمسؤول بواسطة المعلومات التي لديه بجعل المقيم يركز على أهداف التقييم أو أهداف المقابلة، ولنجاح هذه المرحلة فإن المسؤول ملزم بتجنب استعمال العبارات التالية:

- اجلس سوف أكمل موضوع وأعود، فأنت هكذا تدل على أن الوقت غير مخصص أو غير مكرس لمساعدك.

- انتظار مكالمات هاتفية مهمة والشعور بالقلق من هذه الحالة الطارئة مما يؤدي إلى إزعاج وتشويش المساعد.

- ضع نفسك باتجاه يتماشى مع الحفاظ على علاقة هرمية مسؤول/مساعد، فأنت بذلك لا تشجع على تغير حقيقي وفعال ، وبالتالي فإنه من الأحسن أن تطلب منه أن يجلس بجانبك أو حول طاولة مستديرة.

- لم تقم بتحضير المقابلة ؟ لا بأس نقوم بذلك فيما بعد مع تأجيل الموعد ، بذلك سوف تثبت له أهمية أنك موافق على هذا التغيير.

- لا يجب تضييع الوقت وإنما الدخول مباشرة في لب الموضوع البدء بواسطة جملة شخصية لتلطيف الجو (أنت في حالة جيدة في الوقت الحالي).

وكخلاصة فان المقيم ملزم باستعمال عبارات بسيطة تسمح للمقيم بأخذ فكرة واضحة حول مقابلة التقييم (أهدافها، وقتها، أو مداها وبنيتها).

**10-3-2-2-8-3-8** الحصييلة السنوية : بعد المقدمة ,يجب على المسير المرور إلى المرحلة الثانية مع إعطاء الكلمة إلى مساعده، أما المقيم فهو مجبر على تقديم مجموعة نتائج السنوية المحصلة وتحليل الأهداف الرئيسة التي أدت إلى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف الثابتة في بداية السنة (Bendialbdallah,2005 :132)

حيث أنه في هذه المرحلة من المقابلة يجب على المسؤول أن يكون ملزم ب ما يلي:

- معرفة الإنصات إلى المقيم وفهمه.

- معرفة كيفية طرح الأسئلة، والتعمق في التحليل المصرح بها من طرف المساعدين باستعمال نمط الأسئلة التالية:

-أسئلة مفتوحة ومحيدة، فهي تسمح بتحصيل الكثير من المعلومات تاركين حقل حر للإجابة للمساعدين، مثلا ماذا تتوقع فيما يخص نتائج لهذا العام.

-أسئلة مفتوحة تساعد على تحليل معلومات جد محددة ودقيقة مع إعطاء حقل حر للإجابة للمساعد لكن مع التوجيه والإرشاد، مثلا "ما الذي أنت فخور به هذه السنة."

-أسئلة مغلقة محايدة وهي تركيز على الإجابة بنعم أو لا على سؤال المسؤول ,هذه المقاربة تستعمل من أجل المصادقة على المعلومة ,مثل "هل تظن أنه يمكنك أن تحقق أهدافك هذه السنة"

-أسئلة مغلقة مؤثرة وهي من أجل حدوث تفاعل وحث المخاطب على العمل ,مثل "ألا تعتقد أن الهدف صعب التحقيق."

-ضمان أن كل النقاط المهمة قد تم التطرق لها من طرف المساعد .

- تحديد وضع ملخص وشامل حول النقاط الأكثر أهمية خاصة تلك المعبر عنها من طرف المساعد .
- معرفة التعامل مع مساعد محبط، خجول، أو مفرط في ثقته بنفسه .
- بالنسبة للمساعد الخجول، المسؤول ملزم بتحسين الاستقبال ,بتوفير الراحة له وطرح أسئلة مفتوحة عليه التي تسمح له بالتعبير حول الطريقة التي يعمل بها.
- بالنسبة للمساعد المتأكد من نفسه ,أي مفرط في ثقته بنفسه فإنه من الأحسن أن يقوده إلى القيام بنقد ذاتي(133: 2005, Bendialbdallah).
- بالنسبة للمساعد المحبط أي المساعد الذي ليس له روح معنوية فان المسؤول ملزم بالتركيز على النقاط الإيجابية لنتائجه , مثلا "أنا أجد أن كفي هذه النقطة قد نجحت جيدا."
- المسؤول ملزم أولا بتهنئة المساعد على نجاحاته و لكن في نفس الوقت ملزم باستحضار الأخطاء وفشل المقيم مع المطالبة بتفسيرات.
- هذه المرحلة من المقابلة يجب أن تنتهي بتوافق بين المسؤول ومساعدته حول نقاط القوة والنقاط التي يجب تحسينها.
- ولنجاح هذه المرحلة المسؤول ملزم ب:
- معرفة التهنئة: أثناء القيام بمقابلة التقييم يجب على المسير تهنئة المساعد على نجاحاته في عمله .هذه التهنئة تلعب دورا مهما في عملية تحفيز المقيم، ومن أجل وضعه في وضعية مقبولة فيما يخص الانتقاد الذي يلي والمتعلق بنقاط ضعفه.
- معرفة القيام بالنقد :من أجل نجاح هذه الانتقادات فإن المسؤول مدعو إلى تجنب مقارنة المساعد مع زملائه لأن هذا السلوك يمكن أن يولد شعور وإحساس بالنقص عند المقيم.

-التعبير عن انتقاداته شفويا بدلا من استعمال إشارات لأن المساعد يمكن أن يفهم من هذه الإشارات على أن الانتقادات لاذعة.

-التعبير عن انتقادات محددة وواقعية, أي التركيز على أسباب واقعية وفعلية وليس حول الشخص وتحفيزاته.

- صياغة انتقادات غير مبالغ فيها لأن المساعد يمكن أن يعتبرها كتهديدات .

-صياغة حكم : عندما يقوم المسير بتحديد وصياغة حكمه النهائي حول أداء وكفاءة المقيم, (Bendialbdallah,2005 :134).

بعبارة أخرى يرى بندي عبد الله (2005) Bendialbdallah أن تحديد مهارة الفرد يكون على مقياس مستويات المشاركة:

✓ مشاركة غير كافية مقارنة مع متطلبات الوظيفة .

✓ مشاركة متوقعة.

✓ مشاركة عظمى أو استثنائية.

✓ تحسين نقاط الضعف وهي تخص المسؤول الذي يقوم بإشراك المساعد لأجل تحديد مجموعة الحلول الضرورية لضمان التطور الشخصي له، حيث أنه من الضروري على المسؤول أن يأخذ الوقت الكافي للتحليل مع مساعده كل الحلول الممكنة، ولا يجب التوقف فقط عند تلك المتوفرة في هذه المرحلة ,بل على المسؤول الالتزام بأخذ الموقف بعين الاعتبار.

✓ موقف القرار: ويرتكز على اقتراح حلول للمساعدين باستعمال بعض العبارات " :في مكانك كنت سأفعل هكذا ، هذا النوع من الحلول الافتراضية هي عموما مرفوضة من طرف المساعدين لأنها تبنى ابتداءا من وجهات نظر شخصية المسؤولين بدون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الحقيقية للمقيم.

- ✓ موقف النصح والتي تترجم ببعض العبارات مثل "أنصحك", "أنا أعارضك", "يجب عليك".
- ✓ من أجل هذه المواقف المتصورة سواء كانت ايجابية أو سلبية من طرف المساعد, فإن المسؤول ملزم بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:
- ✓ النصيحة يجب أن تقدم بعد تحليل وبحث الحلول مع المساعد .
- ✓ النصيحة المعطاة من طرف المسؤول يجب أن تكون حقيقية وأصلية, بمعنى الرغبة الحقيقية والصريحة للمساعدة.

**10-3-2-2-8-3-9 استحضار المستقبل:** هذه المرحلة تمثل فرصة للمقيم للتعبير حول مختلف أمانيه لتطويرها وترقية مستقبله المهني داخل المؤسسة، كذلك يجب على المسؤول معرفة كيف يمكن أن يتعايش المساعد مع وظيفته الحالية إذا أراد حقا الاستمرار في هذه الوظيفة أو التوجه نحو وظيفة أخرى، لهذا فان المسؤول ملزم أولا باستعمال أسلوب اتصال غير مباشر لكي يسمح للشخص المهتم بالتعبير بكل حرية حول تمنياته، ثم يستعمل أسلوب اتصال نصف مباشر لكي يتمكن كلا المتخاطبين من تحديد مجموعة المهارات المكتسبة ونقاط الضعف بالنسبة للمقيم من حيث رغباته وطموحه محاولين نسبها لحالات عمل واقعية.

-تحديد الأهداف الجديدة : ويقصد بها التعريف بالأهداف الجديدة الكمية والنوعية للأعمال القادمة، بالنسبة للأهداف الكمية فهي توافق النتائج الإجبارية وما يتصل بالإنتاج أو البيع، في حين أن الأهداف النوعية يجب أن توافق السلوكات الإجبارية وهي التي تحدد بالنسب نقاط الضعف للمقيم الذي يعمل على تحسينها.

في حين أن الأهداف يجب أن تكون حقيقية مشتركة بين المسؤول والمساعد، مع العلم أن الهدف لن يكون أبدا منتظم مادام أنه يتم صياغته من طرف الشخص نفسه ، من جهة أخرى يجب أن تكون تفاوضية من كلا الجهتين، كما يجب دائما ترك مساحة أو مجال للتفاوض، فعلى سبيل المثال



إذا فرضت المديرية العامة زيادة ب % 10 من حصة السوق فإن وسائل تحقيقها يجب أن تكون موضوع نقاش بكل صدق والمسير ملزم بتوكيله لمساعدته.

**10-3-8-2-2-3-10- إعادة تركيب المقابلة :** هو وقت جد مهم لإعادة تركيب مقابلة التقييم وأخذها كمرجع للعمل للسنة القادمة، أثناء عقد المقابلة، يجب على المقيم والمقيم تحديد الأهداف وبكل وضوح للسنة القادمة مع تحديد وسائل تنفيذها وملء الوثائق المتعلقة باحتياجات التكوين، باختصار فإن هذا التوثيق يسمح بعكس القيمة المضافة التي يمكن جلبها بواسطة المقابلة في حالة ما إذا رفض العامل التوقيع على وثيقة التقييم الشامل. (Bendialbdallah,2005:137).

**10-4- حدود عملية تقييم المهارات التسييرية:** لقد لاحظنا مما سبق في عرضنا لأهم تقنيات تقييم المهارات التسييرية أنها وبالرغم من فعاليتها إلا أنها تبقى نسبية في نتائجها ولا يمكن تعميمها وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى كون المسير ظاهرة فردية تتميز بفروق شخصية قد لا تصب في الإطار العام لما هو متفق عليه من ممارسات للمهارات التسييرية ولهذا لزم تحديد أهم حدود عملية التقييم.

**10-4-1 الصعوبات المواجهة خلال مراحل التقييم:** يمكن رصد نوعين من الصعوبات حسب المقيم و الذي تتم عليه عملية التقييم وهي كالتالي:

**10-4-1-1- على مستوى المقيم:** وهنا يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي: هل المقصود بالتقييم قياس الفرق بين الممارسات الحقيقية و الأداء التسييري المثالي لدى المسيرين؟

مما قد يجعل المسير المقيم يخفي بعض الممارسات التي تبعد كل البعد عن الأداء التسييري المطلوب وذلك خوفا من النقد أو العقاب، و يرى زاريفيان (Zarifian,2009) أن تقييم المسير حسب ممارساته ومقارنتها بالأداء الاقتصادي المطلوب لتحقيق الفعالية يعني تحويل الفرد لأداة أو وسيلة للعمل وإلغاء إنسانيته بوضعه تحت ضغط دائم (Zarifian,2009: 76).

مما سبق نستنتج أنه لا يمكن تقييم وفهم المهارات التسييرية إلا من خلال الممارسة اليومية.

**10-4-1-2** على مستوى المقيم: ونعني به الفرد أو اللجنة أو المسؤول المباشر على عملية تقييم المهارات التسييرية، حيث تكمن الصعوبة للمقيم في الذاتية التي قد تغلب على العملية التقييمية من حيث المقاييس القيمة والملاحظات التي يتم جمعها، حيث أن هذا الأخير يقع في وسط عملية تقييمية يجدها من جهة الفرد الذي تقع عليه العملية التقييمية ومن جهة أخرى الإدارة العامة التي أعطته مهمة التقييم مما قد يجعله ينحاز إلى طرف دون الآخر وبالتالي يجعل من إشكالية الموضوعية في التقييم موضوعا يصعب الخوض فيه وفك رموزه لأنه خاضع لنظام غير رسمي خاصة إذا كانت عملية التقييم داخلية (Zarifian, 2009: 78).

على مستوى المنظمة تعتبر المنظمة عملية التقييم على أنها نتيجة للبناء الاجتماعي حسب أوبري وجلبرت (Aubret et Gilbert, 2003)، حيث أن العمل التقييمي يعني أيضا التوقعات المتعددة لعلاقات القوة بين أطراف العملية التقييمية، مما يؤدي بنا إلى معرفة ما إذا كانت مبادئ التسيير المسطرة موازية مع ما هو مطلوب من المسير على مستوى متغير المهنة؟ وهل الأدوات المستعملة في عملية التقييم تتعامل بعدالة ومساواة مع كل المهارات المقيمة؟ كما يجب معرفة الجودة المعيارية المطلوبة أم لا؟

إن التقييم ليس عملية للحكم على المهارات بل هي حكم بمعايير، كما يجب أن تتسم هذه العملية بالسرية (Aubret et Gilbert, 2003: 39-40).

ويرى بيمارتان (Pemartin, 2005) أن مرجع المهارات الذي تصنف فيه المهارات المعيارية لتحقيق الفعالية تسمح ببيكلة أهداف التقييم، لأن هذه الأخيرة تعكس الحقيقة المدركة والمترجمة لدى المكلف بالعملية التقييمية (Pemartin, 2005: 143).

لذا فإن السياق والظروف التي تمارس فيها المهارات التسييرية تحدد مدى ميل المنظمة لبنائها وتطويرها (Le boyer, 2001: 33).

كما يجب أن تتميز عملية التقييم بأنها تساعد على تنمية وتطوير مهارات فاعلة في المواقف الحرجة ولا تقتصر فقط على وظيفة المتابعة وهذا يرجعنا إلى استراتيجية المنظمة إذا كانت تريد بلوغ الفعل التسييري أم تسعى فقط إلى الامتثال.

**11- و اقع المهارات التسييرية و الرهانات المرتبطة بها:** يظهر الرهان الأساسي للإطارات المسيرة في المستويات التنظيمية المختلفة من خلال التكاليف المحكومة بالوقت المخصص لعملهم وعمل رؤوسهم في تصورات كيفية تطبيق وممارسة المهارات التسييرية ، بالإضافة إلى التكاليف الخارجية الناتجة عن مسعى المهارة و الكفاءة وفي نفس الوقت مدى التكوين للتأطير من أجل تقييم وتقويم المهارات وبالتالي تحقيق الكفاءة ومستوى فعالية .

وتظهر رهانات المهارات التسييرية من خلال ما هو ممارس في الواقع وهو قيد العمل والإنجاز، بحيث يكون تقويم هذه المهارات بعلميتين أساسيتين هما:

**11-11 مراهنة التأطير:** لقد كانت الممارسة التسييرية السابقة تقوم على التأطير الجوّاري وذلك من خلال مهارات تسييرية تسمح بضمان التسيير الجيد لنشاطات الفريق، للموارد البشرية التي تتكون منها المؤسسة، للمعلومات المرتفعة المتناقصة والجانبية ولميزانية الفريق، وبالانضمام إلى مسعى تطوير المهارات التسييرية من خلال تحقيق مستوى كفاءة و فعالية فإن الإطار المسير يجد نفسه مجبرا على أن يتحمل بالإضافة للمهارات السابق ذكرها مسؤوليات أخرى مرتبطة أساسا بتسيير مهارات الأفراد المشكّلة لفريق عمله وتمثل فيما يلي:

- التعرف على حاجيات كفاءات فريقه.

- تقويم مهارات المرؤوسين.

-الاسهام في التخطيط لتنمية المهارات لدى العاملين(هاملي، 2010: 82- 83).

11-2 تنمية الإبداع للمسيرين كوسيلة و كرهان لمواجهة التحديات المعاصرة: يعرف الإبداع على أنه الإتيان بجديد أو شيء مبتدع، وهو عكس الاختراع الذي يعني خلق شيء جديد لم يكن موجودا من قبل مثل منتج أو نظام معين، أما الابتكار فيتمثل في تطوير شيء قائم أو دمج شيئين أو أكثر للإفادة.

ويكون الإبداع مسهما في تنمية المهارات التسييرية كرهان لمواجهة التغيرات السريعة الناتجة عن العولمة من حيث:

- تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- الزيادة من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنصب التسييري الذي يشغله الفرد المسير وتكون هذه الجودة في المجالات المختلفة الفنية، المالية، التسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يسهم في بلوغ فعالية المنظمة.

ويعتبر التسيير الإبداعي هو الأداة والوسيلة الوحيدة الكفيلة بمواجهة التحديات المعاصرة خاصة في البيئة العربية وهذا النوع من التسيير استراتيجي من حيث كونه:

- إن التخطيط وتحقيق الأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذه المهمة يقوم بها أناس مختلفون في الجنس والسن والثقافة والأعراف والتقاليد وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم الشخصية وتوقعاتهم وأنماط سلوكياتهم، كما أن هؤلاء الأفراد المنفذين يواجهون مواقف مختلفة ومشكلات متنوعة لذلك يجب على المسير أن يكون ذو مهارات تسييرية فعالة لتنسيق الجهود في اتجاه تحقيق الأهداف.
- إن تسيير الأداءات هي عملية استراتيجية مستمرة تعنى بتطوير وتنمية أداء العاملين وتحسين فرص وجود أدائهم وإسهامهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الفعالية ، فتصبح إدارة الأداء هي جوهر العملية التسييرية.

-إدارة وتسيير الوقت الذي أصبح من المهارات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الفعالية في عالم الأعمال اليوم ، كما أن المسيرين والمنظمات على دراية ووعي بأن المنتج أو الخدمة المقدمة اليوم يجب أن تكون نتاج فرق البحث والتصميم والإنتاج والتطوير وذلك من خلال التنسيق بين التخصصات والمستويات المختلفة بشكل تعاوني وهو ما ينقصنا في منظماتنا التي تعمل بشكل مركزي ومنعزل لا يسمح بتحقيق هذا الرهان.

-التسيير الإبداعي وذلك بتهيئة وتنشيط الإبداع الفردي والجماعي لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز وتكريم للمتميزين افرادا وجماعات(السيد ،2006: 417).

- خلاصة الفصل: لقد أصبحت المهارات الإبداعية في التسيير حتمية لما تمتاز به من ديناميكية واستمرار لفعالية المنظمة ويمكن تحديد هذه المهارات الإبداعية في التسيير فيما يلي:

-الرؤى المستقبلية التي يتصورها المسير المبدع من حيث وضع الموارد مستقبلا، مستوى المنافسة، مجالات تميز المنظمة، الإنجازات المستهدفة.

-بناء إدراك جماعي مشترك لدور ورسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية المختلفة.

-زرع حب الابتكار كقيمة واتجاه وسلوك ضمن ثقافة المنظمة وتدعيمها ودفعها بالتمكين والحفز والتعزيز الإيجابي.

-خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف الموظف بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ الأهداف المرجوة.

-مراعاة الإطار المسير في مهمة التصميم على أن تكون هذه المهام تتميز بالإثارة والحفز والمتعة لبلوغ مستويات أعلى من الإبداع وحتى الابتكار.

-مهارات تسيير تمتاز بالمبادأة المحتسبة بدلا من التسيير برد الفعل.

-الرؤية الشمولية أي تلك التي تسمح وتساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

-الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحسين المستمر.

-تبني وتفهم مداخل تسييرية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات التسييرية، الهدم الخلاق(السيد، 2006: 420-421).

# الفصل الثالث:

## الإطار بين الممارسة والفعالية التسييرية

تمهيد

- 1- مفهوم الإطار و التعاريف المرتبطة به
- 2- فئات الإطارات
- 3- مفهوم الإطار و علاقته بمفاهيم أخرى
- 4- تطور مفهوم و مهام الإطار في الفكر التسييري
- 5- مهام و صفات الإطار
- 6- التطور التاريخي للإطارات في المؤسسات الجزائرية
- 7- هوية الإطارات الحديثة
- 8- واقع الممارسات التسييرية الحديثة لدى الإطار و علاقته بالفعالية

تمهيد:

لقد تبين من خلال الدراسات المعاصرة أن فعالية المؤسسة ومدى تحقيقها لا يرتبط فقط بما تملكه من تكنولوجيا متطورة وسلع وخدمات ذات جودة ، ولكن يرتبط كذلك بأساليب التسيير وأنماطه المختلفة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، عندما نقول أنماط تسيير فنعني بذلك المهارات الموظفة في هذا الشأن لبلوغ قدر عالي من الكفاءة وبالتالي الفعالية ولتحقيقها لابد من التركيز على إحدى الفئات الرئيسية والمفتاحية الكفيلة بتحقيقها وهي الإطارات، حيث يرى غاديا (2003) Gadéa أن هذه الشريحة بدأت في التشكل ككيان في ستينيات القرن العشرين، وقد أخذت ثلاثة اتجاهات رئيسية، الأولى وهي الأكثر انتشارا وهي التي تدافع وتوسع لتحقيق شرعية الإطارات من خلال تحديد موقعها الطبقي في المؤسسة والمجتمع، أما الثانية فهي دراسة هذه الفئة في علم الاجتماع العمل وعلم النفس العمل، والثالثة تشكل فرعا من الإتجاه الثاني، ويرى أصحاب هذا الإتجاه أن الإطار مؤشر ومعيار للإتجاه التاريخي الذي تأخذه المجتمعات المعاصرة نحو ما يسمى بسلطة الطبقة التكنوقراطية (مراني، 2007: 62).

أما بالنسبة ل: باور و كوهين (Bauer & Cohen, 1980) فيرون أن قيادة المنظمات واتخاذ القرارات لم يعد حكرا على مجموعة قليلة من القادة بل أصبح من مهام نسق واسع من التكنوقراط أي تشكيلة من الاطارات بالمنظمة، ودليلهم على ذلك أن القادة لم يعودوا قادرين عمليا إلا على المصادقة على القرارات التي تتخذ من خلال عمليات عديدة ومعقدة فرضتها طبيعة العمليات التي تتشكل منها حياة وديناميكية المؤسسة، كما يشير الباحثان في نفس الصدد أن العديد من الباحثين أكدوا على أنه من الصعب التمييز مبدئيا بين القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات الأخرى، حتى يتم الزعم بأن الأولى من اختصاص فئة قليلة من كبار المسؤولين والرؤساء والثانية يمكن أن يشارك فيها بقية الإطارات فيما يسمى بالقرارات الاستراتيجية، ففي نظر هؤلاء المعارضين ما هي في حقيقة الأمر سوى مجموعة كثيرة من القرارات الصغيرة، غير المتجانسة التي لا يمكن التعرف على



طابعها الاستراتيجي إلا بعد أن يتم اتخاذها، بل أنه لا تتضح نتائجها إلا بعد فترة من الزمن من تاريخ اتخاذها (مراني، 2007: 68).

من خلال نبذة عن الدراسات الموجهة لهذه الشريحة المهنية نجد أنه يجب التوغل نظريا لإبراز أهم جوانب الإطار ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل النظري إبراز مفهوم الإطار المقترن بعدد من التعابير والتسميات الأخرى التي لا بد علينا من تحديدها منذ البداية حتى لا يحدث اللبس، ففي خلال القراءات في الفكر التسييري يمكن أن نصادف مفهوم الإطار، فئة الإطارات، إطار تنفيذي، إطار نقابي، كما أنه لا بد من معرفة أهم المقاييس والمعايير التي يستند إليها لتحديد هذه الفئة وكذا تحديد مفهومها في الزمن، الوظائف والمهام، وكذا علاقة هذا المفهوم بمتغيرات التسيير والفعالية لما لها من أهمية في إبراز مدى مهارة وكفاءة هذا الإطار، كما أن المرجعية التاريخية ستسمح لنا بالتعرف على تطور هذا المصطلح عبر الأزمنة في المؤسسات المهنية وما هي الأدوار المناط بها والصفات اللازمة لها، كما سوف نرى أهم السياسات الكفيلة بتطويرها في المؤسسة كالتكوين، تسيير المسار المهني والترقية، والأهم مدى أهمية وتطور فكرة الإطار في المؤسسات الجزائرية منذ حقبة ما بعد الإستقلال إلى يومنا هذا وما حققه من ممارسات تسييرية تصب في تحقيق فعالية .

### 1- مفهوم الإطار والتعاريف المرتبطة به:

يرجع أصل كلمة إطار حسب باسيليك ودوبلي (1973) Doublet & Passele إلى المجال العسكري، الذي يعني مربع أي الشكل الهندسي، والذي معناه تشكيل جماعة أو فوج على شكل مربع حتى تسهل عملية تأطيره، وأنه يمكن أن يجد هذا لهذا المفهوم أصول في تسجيل الإطار في لوائح قائمة حسب فئات المستخدمين الخاصة بالجيش (Hadj Hassene, 1983:76).

كما سمح هذان الباحثان بتحديد مضمون لمفهوم الإطار على أنه أجبر يمارس وظيفة مبادرة أو قيادة ويتحمل المسؤوليات المختلفة في تسيير المؤسسة أو الإدارة أو الوحدة ويمتلك تكويننا عاليا بشهادة عليا أو بواسطة الخبرات المهنية في الميدان التقني، الإداري، القانوني، التجاري والمالي.

من جهة أخرى فقد ارتبط تطور هذا المفهوم بتطور المؤسسات الصناعية والتجارية جراء الثورة الصناعية، حيث أدت الحاجة المتزايدة لعمل هذه المؤسسات إلى ترسيخ وظيفة الإطار داخل المؤسسة وقد حدث ذلك في البداية في قطاع السكة الحديدية في المرحلة الممتدة بين 1880 و 1890 وقد واكب ذلك البروز انتشار سريع لطرق تسيير جديدة ساهمت فيما بعد في بلورة وعي الإطارات بمراكزهم كمجموعة سوسيو مهنية (Chandler, 1988:506).

أما جرو (Groux, 1983) فيحدد الإطار في أدبيات التسيير كجماعة مركزية ونموذج يضطلع على مستوى المؤسسة بسلطة اقتصادية حقيقية، ولا يركز على الملكية وإنما على المعرفة، المهارة، الكفاءة والفعالية (Groux, 1983:08).

بينما جاكين (Jaquin, 1955) فيركز على مقاييس المهارة في تحديد مفهوم الإطار، حيث يقول أن الإطار هو أجير قادر على أن يقيم السياسة العامة للمؤسسة التي توظفه، بالإضافة إلى تطبيق هذه السياسة في القطاع الذي هو مسؤول عنه (Jaquin, M. 1955:07).

أما دروكر (Drucker, 1988) فقد أشار إلى أن وظيفة التسيير والتأطير قد برزت في ألمانيا أولاً ثم انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في القطاعات الصناعية والتجارية، وقد تم هذا بين العشرية الممتدة بين 1895 و 1905، حين تم الفصل بين ملكية المؤسسة ووظيفة تسييرها وقد حث على ذلك سيمانس Siemens صاحب أول بنك ألماني عندما عرض على قريبه Werner شراء شركة الأجهزة الكهربائية التي كانت تتعرض للإفلاس فكان شرطه الابتعاد عن القيادة وتسليمها لأشخاص متخصصين قادرين على أداء وظيفة الإدارة والتأطير، مما ساهم في انتشار فكرة سيمانس في الولايات المتحدة حينما قام مجموعة من رجال الأعمال مثل مورغان Morgan وروكفلر Rockfeller بنفس الشيء بقطاعات الصناعة والسكة الحديدية بالولايات المتحدة (Drucker, 1988:26).

أما بولتونسكي (Boltanski, 1982) فيحاول تحديد فئة الإطارات باقتراحه ما يلي:

✓ الإطارات مجموعة خاصة ومستقلة ، وسيطة بين البروليتاريا وأرباب العمل ومصيرها التعايش مع هاتين الفئتين.

✓ الإطارات التي تشكل الطبقة المسيطرة الجديدة "تكنوقراط"

✓ الإطارات التي تشكل الطبقة العمالية الجديدة

✓ الإطارات هم الحلفاء الطبيعيون لأرباب العمل ضد البروليتاريا

✓ الإطارات هم الحلفاء الطبيعيون للبروليتاريا ضد أرباب العمل

وتوصل الباحث إلى القول بأن الإطارات هي فئة صاعدة، لكن من الصعب تحديدها (Boltanski, 1982:255).

أما فيكتور برلو (Perlo 1974) فقد رأى من منظور ماركسي أن ظهور وظائف التسيير والتأطير إنما تعود لأسباب أخرى ليست تقنية بل اجتماعية ، فظهرت الحاجة في نظره لظهور الإطارات، لأن الطبقات المالكة تحتاج لمن ينوب عنها في القيادة والتأطير، بعد أن تزايدت انشغالات المالكين وأنشطتهم في أعقاب تنامي ثروتهم، فكلما اتجه أصحاب رؤوس الأموال نحو الاهتمام بالأنشطة المالية، التي ما فتئت تتسع وتتعدد ، كلما أصبح اهتمامهم بالتسيير والتأطير المباشر لمؤسساتهم اصعب وأثقل وهو الأمر الذي أدى بهم في آخر المطاف إلى تركيز جهودهم واهتماماتهم المباشرة على المؤسسات المالية من جهة وإلى إسناد التسيير اليومي للمؤسسات الصناعية إلى مدراء أجراء من جهة أخرى، مع إبقاء القرارات المتعلقة بالسياسات العامة ضمن صلاحياتهم دون غيرهم.

ومهما يكن من أسباب مفسرة لظهور التأطير داخل المؤسسات الصناعية وفي المجتمع، فإن ذلك مرده إلى بروز الحاجة لدور الإطارات مع تطور العمل الصناعي الحديث، حيث يرى ماركس أن وظيفة التأطير تظهر بالضرورة كلما أخذت العملية الإنتاجية شكلا اجتماعيا وليس نشاطا فرديا

منعزلا لمنتجين مستقلين، فالإدارة والرقابة بالنسبة لهم تعتبر عملية اشراف عام وتوحيد للعملية الإنتاجية التي تظهر في كل الأنشطة التي تتم بالتعاون بين مجموعة من الأفراد (Perlo, 1974: 64).

أما فاتييه (Vatier, 1969) فيرى أن الإطار هو ذلك الأجير الذي يعمل تحت قيادة رؤساء المؤسسات، وتفوض له سلطات، كما يتحمل من خلالها مسؤولية قطاع معين أو تحسين وضعية محددة ومن هنا فهو الذي يقوم بمهام التسيير والتنظيم و الدراسة، سواء كان ذلك من موقع قيادة أو لا.

بينما بينان و كارون (Benain & Carron, 1968) يؤكدان على أن وظيفة الإطار ظهرت في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية، كما يشيرون أن الإطارات ينحدرون عموما من حيث التكوين إلى ثلاث جهات أساسية هي:

-المدارس التقنية العليا

-الجامعات و المعاهد الجامعية

-التكوين العصامي، ومن حيث المستوى الوظيفي فهم ينتمون إلى ثلاث مستويات أساسية:

-الإطارات البسيطة أو الدنيا -الإطارات المتوسطة -الإطارات العليا (Vatier, 1969: 12).

أما فاسال (Vassal, 1970) فإنه يرى بأن الإطارات يتوزعون على ثلاث مجموعات، الأولى وهي مجموعة الإطارات العليا، التي تضم المدراء و رؤساء المصالح وهم المسؤولون عن المناصب المفتاحية ويتمتعون بقدر كبير من حرية المبادرة في مجال تخصصهم، أما المجموعة الثانية فهي مكونة من إطارات متوسطة تمارس مسؤوليات ويشرفون على العاملين ولكن مستوى التأطير نسبي وغير ممتد، بينما المجموعة الثالثة فهي عبارة عن إطارات مبتدئون وأغليبتهم شباب ذو شهادات حديثة وهم في بداية حياتهم المهنية (Vassal, 1970: 03).

أما جويس (1999) Jués فإنه يعتقد على غرار عدة باحثين آخرين بأن مفهوم الإطار والمكانة التي تميز صاحبها ، إنما هي خاصية فرنسية و يؤكد في الوقت نفسه على أن تعريف هذه الفئة يعد أمرا صعبا وأن القضية حساسة من حيث المرجعية العلمية بمختلف جوانبها الاجتماعية والمهنية وحتى النفسية، والسبب في ذلك هو المكان المتواجد فيه الإطار بين القيادة والقاعدة العمالية، كما يرى نفس الباحث أن التعريفات العديدة المقترحة تشكل في حد ذاتها مصدرا من مصادر الغموض الذي يميز هذا المفهوم.

ويذهب جويس (1999) Jués بعد هذا التعريف إلى التأكيد بأن مفهوم الإطار قد أصبح يعتمد على أبعاد غير تلك التي كانت تحظى باهتمام الدارسين، فبعد أن كان التأكيد يتم على جوانب القيادة والتوجيه وما يحيط بهما، أصبح التركيز في تعريف الإطار على مفاهيم مرتبطة به كالتحفيز، التنظيم، التنشيط و غير ذلك من مهام التسيير المعاصرة، لأن الإطار لم يعد في نظر جويس هو ذلك المسؤول الذي يجتهد في تطبيق قرارات الإدارة على أو بمساعدة المرؤوسين، فبعدما كان ينظر للإطار وفق التصور التaylorي السائد، القائم على تحديد المهام للمرؤوسين ومراقبتهم من حيث الأداء لتحقيق الربح والإنتاجية ، فقد تطورت وعرفت تعددا في المهام المناطة بالإطار، بحيث أصبحت تسعى عموما لإكساب العاملين المرؤوسين لقيم عمل مشتركة، تشجع على تحقيق الفعالية في المؤسسة، وعلى تأمين استمراريتها (Jués, 1999:03).

ويضيف كل من مارتينز و دي تروا (2001) De troyer & Martinez ، أن العنصر الأساسي الذي يميز بين الأطارات وغيرهم من الفئات الأخرى يتمثل في طبيعة الوظيفة التي يؤديها، والتي تتواجد في تقديرهم بين الهدف والتنفيذ، مما يعني أن الأطارات يؤديون وظيفة تتوسط عملية تحديد الأهداف للمنظمة من خلال القيادة الموجودة وتنفيذ ما يؤدي إلى تحقيق هذا الهدف من طرف العمال والموظفين، ومن هنا فإن مهمة الأطارات تتمثل في تجسيد الأهداف من خلال تحديد الوسائل المفضية أو المؤدية لذلك، و لهذا فإن الأطارات تتميز عن غيرها من الفئات الأخرى العاملة

بقدر واسع من الاستقلالية والمبادرة والمسؤولية المرتبطة بذلك، كما يعرفان الإطارات بأهم مجموعة الموظفين الذين يقودون دون أن يشكلوا جزءاً من قيادة المؤسسة، وتعرف هذه الأخيرة على أنها وظيفة عليا يشغلها فقط أصحاب شهادات العليا أو الذين يمتلكون خبرة مهنية تؤهلهم لذلك، ويدعمون رأيهم بذكر تعريف المنظمة الدولية للعمل حول الإطارات والتي ترى بأن الإطار هو كل شخص إستفاد من تكوين مهني أو تعليم عالي، أو الذي تحصل على خبرة تساوي قيمتها ذلك التكوين في المجال العلمي أو التقني أو الإداري والذي يقوم في إطار علاقة عمل، بوظيفة يغلب عليها الجانب الفكري والتي تستلزم امتلاك سلطة تقدير وهامش من المبادرة ، كما تستوجب درجة مرتفعة نسبياً من المسؤولية، ويعتبر الإطار كل شخص تتوفر فيه الشروط المذكورة ويتحصل على النيابة والتفويض التي تسمح له بالتخطيط والقيادة والتنسيق في جزء من نشاط المؤسسة ( De Troyer,2001:43).

لقد كانت هذه معظم التعريفات التي أثارت نقاش في الفكر التسييري لمفهوم الإطار، أما عن الإسهامات العربية حول الموضوع فقد تعتبرها محاولات ، حيث أنه لا يتوفر أي نص قانوني أو تشريعي أو تنظيمي متعلق بتعريف أنشطة الإطار إلا مراسلة وحيدة مؤرخة في التاسع من شهر مارس لسنة 1993 صادرة عن مركز الدراسات الاستراتيجية الشاملة و قد أرسلتها إلى كل المؤسسات والإدارات في إطار دراسة قد يكون المركز قام بها حول فئة الإطارات، وقد عرف الإطار في خلالها على أنه يعتبر إطاراً كل من يتقاضى أجراً يعادل أجر الدرجة الرابعة عشر 14 أو أكثر من سلم القانون الوظيفي وكل من له مستوى تعليم تقني سامي أو أكثر ، مهما كان المنصب الذي يحتله، الملاحظ من خلال هذا التعريف أنه إجرائي والسبب في طبيعة هذا التعريف الدراسة التي انبثق منها هذا التعريف، حيث اعتمد المركز في تحديد مفهوم الإطار على عاملين أساسيين هما:

-الأجر الذي يتقاضاه المعني، وفقاً للتصنيف الرسمي حسب سلم القانون الوظيفي السائد وقت

الدراسة

-المستوى التعليمي الذي تطور بتطور المؤسسات التعليمية والتكوينية وليس فقط معاهد التكوين .

من كل التعريفات السابقة الذكر وخاصة منها تلك التي وردت في المراجع الغربية نجد أن جلها يقتصر على تعريف الإطار الذي يعمل بالمؤسسات الاقتصادية فقط، وعليه يمكن تلخيص مفهوم الإطار في النقاط التالية:

-الإطار كمفهوم لا يمكن أن يحدد إلا من خلال الوظيفة التي يقوم بها والمكانة التي يحتلها في نسق العلاقات المهنية، وما تحتاجه من مستوى تعليمي وتقني، فمن حيث الوظيفة فإن الإطار هو الذي توكل إليه مهام يغلب عليها الطابع الفكري وتعتبر أنشطة ذات تحدي تحتاج من خلال تحقيقها بلوغ أهداف المؤسسة وهي أنشطة عديدة منها: أنشطة التخطيط، التنظيم، الدراسة، مراقبة التنفيذ، التحفيز أي بشكل عام الإدارة والتسيير.

أما بالنسبة لمكانته كإطار ، فهو يحتل موقعا معينا يكون بين الإدارة العليا التي يمثلها عادة أصحاب المؤسسات أنفسهم أو من ينوب عنهم وبين مستويات التنفيذ، ومن ثم فالإطار يمثل الإدارة ويشارك في عملية صنع القرار وله سلطة عن طريق التفويض من الإدارة العليا، كما أن للتأطير مستويات متعددة حسب طبيعة التخصص والنشاط مما يجعلها تختلف من حيث الأهمية وحجم المسؤولية (مراني، 2007: 49-50).

والباحث باشي (1971) Bachy يلخص مفهوم الإطار في أن كلمة إطار تستعمل في كل المجالات لكن الغريب أن ليس هناك تعريف محدد و رسمي له.

كما أن ترنسون (1969) Tronson ، يؤكد هذا الرأي ويقول أن الإطارات يشكّلون جماعة غير متجانسة ولذا يستحيل تحديدها (العايب، 2007: 17).

من هنا تتأكد الفكرة لدينا أن لمفهوم الإطار عدة استخدامات فمثلا إذا أخذنا الجزائر كمثال فسوف نجد مؤسسات عديدة تطلق هذه التسمية منها الرئاسة، المجلس الشعبي الوطني، الوزارات،

المؤسسات، مكاتب الدراسات، مخابر البحث، الإدارات المحلية، الأجهزة الإدارية، المؤسسات السياسية والنقابية وكافة قطاعات العمل الثلاث.

ومن هنا يتبادر إلى أذهاننا كباحثين السؤال الموالي هل الأمر يتعلق بتحديد مفهوم الإطار وفقا لمسار الإنتاج العلمي والأكاديمي والتكويني كثمرة له، أم أن الأمر يتعلق بتحديدده داخل منظومة العمل والإنتاج كعامل قد يتميز أداءه ببعض المهارات التسييرية والخصائص الشخصية؟

وللإجابة على هذا التساؤل يمكن تحديد مفهوم الإطار إجمالاً حسب رأينا إلى عاملين هما:

**1-1- الزمن:** من الصعب تحديد مفهوم الإطار خارج الزمن لأن هذا الأخير يعتبر متغير مهم جدا في تأدية المهام الموكلة إليه كإطار، كما أنه عامل أساسي لتطوره، فلا بد عليه أن يكون ماهرا في استثمار الزمن لتحقيق النجاح والكفاءة.

**1-2- طبيعة المهام و الوظائف:** وهنا نجد أن لمفهوم الإطار شقين أو نوعين من الوظائف فمنهم من يكون عمله موجها نحو العمل الفكري والسياسي ومنهم من يكون عمله موجها ومركزا على الإشراف والتقنية ويقسم باشي (1971) Bachy الإطارات إلى إطارات وظيفية و إطارات عملية (ذراع، 2008: 76).

في النهاية يمكن القول بأنه توجد عدة مستويات مختلفة لإطارات المؤسسة: هي (الإطارات العليا، الإطارات الوسيطة، الإطارات المبتدئة)، كما أن المسؤوليات الملقاة على عاتق هؤلاء وعلاقتهم فيما بينهم، ودرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات هي الخصائص المميزة لمختلف هذه الفئات أو المجموعات من الإطارات، حيث أن تعدد وظائف المؤسسة (الإنتاج، الاستثمار، المحاسبة، المالية، الإعلام الآلي، التموين... إلخ) يشكل بدوره صعوبة إضافية لمحاولتنا تحديد معنى الإطار.



## 2- فئات الإطارات:

وتنقسم إلى عدة فئات حسب نوع التكوين و طبيعة عملها كالتالي:

**1-2 الإطارات السامية:** هي الفئة التي تضطلع بمهام التنسيق، الاستشارة، التنبؤ والمشاركة في اتخاذ القرارات وتضم المديرين والمسؤولين السامين والإداريين التقنيين، ويصنفها باشي (1971) Bachy إلى نوعين من الإطارات السامية:

✓ الإطارات العملية وهم الذين يكلفون بتحضير القرارات والمهام الإشرافية.

✓ الإطارات الوظيفية وهم الذين يكلفون بتحضير القرارات ومراقبة تطبيقها.

كما يعرف هذا النوع من الإطارات بأنهم أخصائيون ولهم مهارات معينة في ميدان محدد، يتحكمون في عملية الإنتاج ووسائل التكنولوجيا، فهو فرد عامل أجير يملك رصيذا كبيرا من المعارف التقنية والإدارية والتجارية والمالية، كل حسب تخصصه، كما أنه يتمتع بمكانة سوسيو مهنية خاصة في المؤسسة ووظيفته تتمثل في بناء الأهداف.

**2-2 الإطارات المسيرة:** وهم الفئة التي تمارس عملية التسيير Managers ، وهي طبقة اجتماعية تتواجد بين أصحاب رؤوس الأموال الذين يملكون وسائل الإنتاج و الطبقة العاملة الذين يتحكمون في وسائل الإنتاج، كما أن الأدوار التي تلعبها هذه الفئة ، كونها تمتلك معارف علمية وتقنية وخبرات عالية تسمح لهم في التحكم في مبادئ التسيير والتنظيم، حيث يسيرون ويراقبون ويتخذون القرارات العامة أو الخاصة.

**2-3 الإطارات العادية:** ويقتصر دورها على اتخاذ القرارات في ميدان محدد جدا والخضوع للمسؤولين من حيث القرار و هذا حسب السلم الوظيفي (ذراع، 2008: 18).

أما الباحثة حاج حسان (1983) فهي ترى بأن تطور فئة الإطارات بالجزائر مرتبط بالاحتياجات الاستراتيجية التي اتبعتها الدولة بعد الاستقلال لتحقيق التنمية، بحيث أن نقص الاطارات للتحكم في المسار التكنولوجي شكل أهم العوائق لتحقيق التقدم، إذ أن التطور الاقتصادي يفرض تكوين

الأفراد الماهرين أكثر من تراكم الثروة المادية وترى الباحثة في نفس السياق أنه يمكن تقسيم الإطارات إلى:

**2-3-1 اطارات المؤسسة:** وهم أشخاص بدون شهادات جامعية ولكنهم يحملون خبرة مهنية ومعرفة ميدانية كبيرة، وقد تحصلوا على مكانتهم هذه سواء عن طريق الأقدمية أو مشاركتهم في حرب التحرير الجزائرية.

**2-3-2 اطارات جامعية:** وهي فئة شابة تحمل أفكار حديثة وابداعية، ولكن خبرتهم المهنية والميدانية جد محدودة، وقد تخرجوا من الجامعة لهدف نيل مناصب عمل ذات سلطة (Hadj Hassane, 1983: 44).

أما بن موسى (1986) فيصنف الإطارات و بخاصة في الجزائر من خلال خاصيتين هما:

✓ **الخاصية الأولى:** القيام بالمهام التأطيرية (الاشراف و التسيير) في المؤسسة الصناعية أو الإدارية، وهذا على أساس الحيازة على شهادات جامعية.

✓ **الخاصية الثانية:** القيام بنفس الوظائف السابقة بمنصب و لكن على أساس ترقية داخلية دون معيار الحصول على شهادة التعليم العالي (ذراع، 2008: 20).

يمكن تلخيص كل ما سبق ، فيما جاء به الباحث ساسي (1987) الذي يلخص مفهوم الإطار في أنه يختلف باختلاف الأفراد وشخصياتهم ومدى تعاملهم مع المواقف المهنية المختلفة ويرتكز بالأساس على المعايير الثلاث التالية:

- المسؤولية.
- الخبرة المهنية أو امتلاك معارف من المستوى العالي، إذ أن هؤلاء الإطارات التقنية لهم وسائل وأدوات يستعينون بها فكريا، والتي تعتبر أساسية عند الممارسة الفعلية في التطبيق.
- القدرة على التغيير، بحكم أنهم يديرون، يسيرون، يخططون وينظمون لإنشاء ما هو جديد ويستطيع أن يحقق الأهداف المسطرة ، عكس العمال المنفذون الذين يعيدون إنتاج الوضع

التقليدي وليس لديهم في معظم الأحيان القدرة على الإبداع والتجديد (Sassi, 1987: 681).

### 3- مفهوم الإطار و علاقته بمفاهيم أخرى:

يمكن تفسير مفهوم الإطار من عدة جوانب هي:

**3-1 الإطار و التسيير:** إن عملية التسيير هي تنظيم وتنسيق للجهود المبذولة والتي يكون الهدف من ورائها خلق جو ملائم للأهداف المسطرة وبالتالي إنجاز المهمة التي يقوم بها أفراد المؤسسة، كما يعرف ديشتر (1999) Dechter عملية التسيير بأنها الطريقة التي يتم بها دمج الثروات الغير منتظمة في نظام شامل من أجل تحقيق أهداف معينة، من جهة أخرى تعتبر هذه العملية عبارة عن تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات التنظيمية، التقنية، المالية والتجارية وغيرها من القرارات المختلفة، هذا التعريف الاخير يدمج دور الإطار المسير من حيث أنه يعتبر المسؤول الأول لحظة اتخاذ القرار في المؤسسة ، كما أن نجاح أو فشل الوحدة يتوقف أساسا على مسؤولية هؤلاء الأطارات المسيرة ، ولذلك يجب احاطة الاهتمام بموضوع الأطارات المسيرة باعتبارها من المؤشرات الأساسية لفعالية المنظمة، حيث أنه كلما كان فيه اسهام لهذه الفئة في عملية التسيير كلما ساهم في نجاح المؤسسة والعكس صحيح، كما أنه لدراسة دور الأطارات في تحقيق الفعالية المرجوة علينا دراسة مدى مساهمتهم في سلطة التسيير، وما هي متطلبات وضعهم المهني والوظيفي، هل يعانون من التهميش وفقدان السلطة والقدرة على فرض آرائهم وممارسة نشاطهم يؤثر على أدوارهم وفعاليتهم وبالتالي فعالية المؤسسة (ذراع، 2008: 93).

كما يقوم الإطار المسير في إطار المنظمة بمجموعة من الأدوار على نحو معين ممكن أن يكون واسع أي أدوار عديدة وبالتالي مثري لعمله كمسير والعكس قد يحصل، أي أنه يقوم بدور أو اثنين وهو مقتنع بذلك أو لا ومن بين هذه الأدوار العديدة التي قد تكون عامة أو رئيسية حسب المنصب والمهارات التي يمتلكها ومن هذه الأدوار ما يلي:

**3-1-1** الأدوار الإعلامية: وتتمثل في الحصول على المعلومات المناسبة وإحالتها على الجهات المعنية لاستغلالها، فالمسير في هذه الحالة يلعب دورين في نفس الوقت، دور الموصل ودور المتحدث وفي كلتا الحالتين هناك شروط لتحقيق فعاليتها وحدوث تغذية رجعية جيدة.

**3-1-2** الأدوار التقريرية: وهي متعلقة بعملية اتخاذ القرارات، وعلى الإطار المسير أن يكون لديه سلطة معينة لاتخاذ القرارات، ففي حالة التخاذل فإنه يفقد صفة المسير ويصبح مجرد منفذ.

**3-1-3** الأدوار العلائقية: حيث يعتبر الإطار المسير في هذا الدور هو المسير القائد، الرابط، والوجهة للآخرين في كل المواقف الحرجة، كما يقصد به أنه صاحب الأمر وله حق توجيه المسؤولين وباقي العاملين داخل التنظيم وخارجه.

**3-1-4** الأدوار التنظيمية: من أدوار الإطار المسير هناك دور التنظيم، باعتبار أن هذه المهمة هي الوسيلة الأساسية لدعم باقي الأدوار وشحنها وإنجاحها، ويمكن تلخيص أهم المبادئ الأساسية للتنظيم التي من شأن الإطار المسير أن يتقنها ما يلي:

**3-1-4-1** مبدأ التنسيق: يعني أنه يجب على الإطار المسير أن يحافظ على وحدة الصف ووحدة العمل، كما يشمل أيضاً مبدأ وحدة الأمر الذي يتعلق بالأشخاص وكذلك يشمل وحدة التوجيه الخاص.

**3-1-4-2** مبدأ التدرج: ويعني التدرج الهرمي لعلاقات السلطة، فالأوامر تصدر من الإدارة العليا إلى باقي المستويات الأخرى.

**3-1-4-3** مبدأ تفويض السلطة: يعتبر تفويض السلطة مهما لنمو التنظيم بشكل صحيح وفعال دون صراع ولا فراغ، فكل مستوى تسييري يتمتع بسلطة اتخاذ القرار اللازم له، وهذا المبدأ لا يمكن فصله عن مفهوم الإشراف والرقابة (Sassi, 1987:690).

**3-2 مفهوم الإطار وإشكالية التنمية و الفعالية:** تحت هذا العنوان سنقوم بعرض الإسهامات التي أعطت أهمية لفئة الإطارات ضمن ما يمكن تسميته بإشكالية التنمية والفعالية، حيث حاول في هذا السياق بعض الباحثين معالجة ما يثيره هذا التساؤل المرتبط بقضايا التنمية وفعالية الأداء في المؤسسة، وهي من القضايا ذات الاهتمام البارز وبخاصة في البلدان العربية ودول العالم الثالث، ومن الدراسات التي أشارت إلى هذه الإشكالية وهي مدى العوائق التي تحول دون فعالية الإطارات في التسيير ومدى تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا السياق يطرح بن بختي (1986) Benbakhti هذا الاشكال وما إذا كان ممكنا اعتبار التأطير مهمة تنظيمية تقنية فقط أم أنها أوسع من ذلك ، للإجابة على هذا التساؤل حسب بن بختي(1986) فإن الإجابة تكون بالنفي لأن بروز الإطار يعتبر ظاهرة اجتماعية وليست تنظيمية، كما يؤكد الباحث على أن مشكلة الإطارات في المؤسسات يمكن تجسيدها في أن هذه الفئة تجد نفسها في موقع غريب حيث يطلب منه الإشراف على تنظيم العمل في وضعية لا يتحكم في أي من أبعادها (Benbakhti ,1986:28).

كما أن التأطير في نظره لا يقوم إلا بجزء من دوره وهو ذلك الجانب التقني الضيق دون الجزء الباقي المتمثل في مهمة التسيير وهو الجانب التنظيمي والقيادي للوظيفة، ويلخص المشكلة في أنها تكمن في غياب أحد العناصر الأساسية التي تشكل وظيفة التأطير وهو الذي يسميه ب "الجسر" الذي يربط بين التأطير من جهة والتنظيم من جهة ثانية، هذا الجسر الذي يتكون بدوره من ثلاث عناصر هي:

**3-2-1 عملية اتخاذ القرار:** التي تسمح بتوفير شرطين أساسيين لأداء مهام التأطير وهما التواصل بين مختلف مستويات العمل والقيادة وتحديد المسؤوليات بصفة فردية وليست جماعية، كما أن الملاحظ بالنسبة للمؤسسة الجزائرية حسب بن بختي(1986) Benbakhti أن توفر هاذين الشرطين هو شكلي فقط، حيث تطغى سلطة الواحد على الجميع، أي غياب كل شكل من أشكال

التفويض الحقيقي، وهو ما يفسر بالنسبة له ظاهرة "غرق" المسؤول الجزائري في الكم الهائل من القرارات اليومية من أبسطها إلى أعقدها (Benbakhti, 1986:30).

**3-2-2 توزيع المناصب:** حيث يرى الباحث أن هذا الشرط لم يكن متوفرا لدى المؤسسة الجزائرية، لأن توزيع المناصب التأطيرية لا يتم اعتمادا على المهارة بقدر ما يتم بناءً على الأقدمية فتكون النتيجة: غياب الفعالية لدى فئة القائمين على وظائف التأطير.

**3-2-3 طغيان البعد الكمي:** أي أن عدد المناصب المخصصة للإطارات في المؤسسات أكبر من الحجم الضروري للعمل لدرجة أن المسؤوليات أصبحت غير واضحة مما ساهم أيضا في تدني كل مهام التأطير.

فالوضعية إذن تتلخص بالنسبة للباحث بن بختي (1986) أنه في ظل غياب التواصل بين مختلف مستويات المسؤولية والتأطير، وتتركز السلطة في مستوى واحد وشخص واحد، ويكمن الإشكال كذلك في ضباية المسؤولية وعدم وضوحها، إضافة إلى أولوية المناصب الإدارية على المناصب والمهام التقنية، أما بالنسبة للعدد الكبير للإطارات وتجاوزها لما تحتاجه المؤسسة بالفعل.

ولعل ما أراد التأكيد عليه الباحث بن بختي (1986) هو عدم قدرة الإطارات على القيام بمهامهم كما يجب، وأن ذلك العجز يعود إلى مجموعة من العوامل لخصها في غياب شروط التنظيم والإدارة الحديثة في ظل وضعية تتسم بالتبذير، وغياب معايير النجاح والعقلانية، التي في رأيه تتجسد في غياب الثقافة التنظيمية العصرية، وغياب الاعتماد على مبادئ وشروط الصرامة التي لا مكان فيها ل: الامبالاة والعفوية، وهو ما نجده في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة (Benbakhti, 1986:48).

**3-3 الإطار والسلطة:** يرى ماكس فيبير أن الثورات البروليتارية أو جماعية وسائل الانتاج لم تشكل سوى وسيلة خاصة للاتجاه نحو العقلنة التي لم تواجهها سوى عقبة واحدة وهي الملكية الخاصة لوسائل العمل، هذه الأخيرة التي أصبحت القضية الأهم بالنسبة لطبقة العاملين وعلى رأسهم

الإطارات والعلاقة بينهم وبين الرأسماليين ومالكي وسائل العمل والإنتاج الذين يستعملونها كوسيلة للضغط.

لقد أخضعت موازين السلطة فئة الإطارات وأجبرتها على الخوض في هذا الصراع على السلطة بحكم المستوى المعرفي والتقني والمهارات العالية التي يمتلكونها لممارسة السلطة.

ومن بين الباحثين الذين تطرقوا لوجود الإطارات في معركة السلطة، نجد الباحث بولتونسكي (1982) Boltanski الذي حاول دراسة هذه الفئة من العمال ، حيث يرى أنهم يختلفون بحكم المناصب والتخصصات التي يشغلونها مما يوسع الهوة بينهم في نفس المجموعة والسبب في ذلك الوضعيات القانونية والإدارية المختلفة، كما يشير نفس الباحث أن فئة الإطارات لا تنفجر لأنها تشكل جماعة غامضة من الأشخاص دون مقاييس انتماء تحظى بالإجماع ولا حدود واضحة (Boltanski, 1982:50).

من خلال هذا التحليل الذي قدمه بولتونسكي والذي يؤكد دور المحيط الذي ينتمي إليه الإطار في تحديد الوضع القانوني، كما أن هذه المقاربة المقدمة من طرف الباحث تضع هذه الفئة المهنية الاجتماعية داخل نقاش ونضال إيديولوجي يميز الطبقات الاجتماعية.

أما بلول (1976) فإنه يميز بين فئتين هامتين من الإطارات وهي:

-الإطارات المالكة للسلطة والذين ليست لهم صفة تمثيل الدولة، كما أنهم يمارسون وظيفة سلطوية بانتداب من الدولة، وبهذه الصفة فإنهم يشاركون مباشرة في السلطة.

-إطارات التصور وهي فئة تتشكل من كل الذين لا يملكون سلطة القرار، ولكنهم يمارسون وظيفة تصور عبر رفضهم لوظيفة التنفيذ، والذي يمكنهم من المشاركة بطريقة غير مباشرة في ممارسة السلطة داخل المؤسسة.

أما الباحث غزالي (2004) فإنه يحلل مشاركة الإطارات في التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فهو يفرق بدوره وبنفس الطريقة بين الإطارات المسيرة وباقي الإطارات الأخرى، حيث يؤكد أن الدولة تنتدب سلطتها للأعوان المتواجدين بكافة مؤسساتها الحكومية، وهؤلاء يلجؤون أيضا وبنفس الطريقة إلى منح السلطات إلى إطارات عينوا في مختلف درجات السلم الوظيفي، ومثل هذه العملية تؤدي إلى ظهور فئة جديدة تكون متواجدة بالمؤسسة وهي الإطارات الغير عضوة في تنظيم الإدارة، والتي تشكل أحد أهم الرهانات الممكنة للممارسات الاشتراكية الناجمة عن تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، إن الإطارات تظهر في الحقيقة كفئة وسيطة بين المسيرين والعمال الأجراء، كما يؤكد الباحث غزالي أن الإطارات يشكلون أدوات مفضلة للبعثات المتتالية التي تقوم بها هيئات الدولة المتواجدة في المؤسسة بإسم الدولة المالكة (ذراع، 2008: 79).

**3-4 الإطارات و الهوية الاجتماعية:** من الضروري أن نناقش العلاقة بين مفهوم الإطار والهوية الاجتماعية في ظل الكم الهائل من الدراسات الغربية للإطار المعاصر، حيث أن ميلز (1966) Mills يتكلم عن بروز الإطارات كإحدى المكونات الأساسية للطبقات الوسطى في المجتمع الغربي المعاصر محاولا تحديد معالم هوية هذه المجموعة كفئة اجتماعية، أفرزتها حركة التصنيع والتطور الاقتصادي والاجتماعي الذي عرفته المجتمعات الرأسمالية الحديثة، وعلى رأسها مجتمع أمريكا.

يبدأ ميلز (1966) Mills دراسته بالإشارة إلى أن فئة الإطارات قد أصبحت من مكونات المجتمع الرأسمالي المعاصر، وأن تاريخها يتميز ب: فقر في الأحداث، وأنها تتسم ب: التشتت بالرغم من وحدة مصالح أفرادها، ويرى ميلز (1966) بأن مستقبلها لا يبدو بين أيدي أعضائها، كما أن طموحاتها تتميز بالميل نحو الوسط وهو في تقديره ميل نحو نقطة أو موقع وهمي لا وجود له في واقع الحياة الاجتماعية، كما أن هذه الفئة تعاني من انقسام داخلي ومن هيمنة خارجية من لدن بعض القوى الاجتماعية الأخرى (مراني، 2007: 73).



كما يضيف ميلز (1966) Mills في هذا الصدد أن أهم ما يميز الإطارات هو عدم امتلاك أفراد هذه المجموعة لأية سلطة فعلية، لأن التأطير لا يعني بالضرورة القيادة، أما بالنسبة لموقعه كإطار في المنظمة فهو يرى أنه يقع في وضعية متناقضة بحيث أنه في نظر القيادة العليا يعتبر خطراً، أما في نظر المستويات الأدنى منه فهو وسيلة من وسائل الآلة البيروقراطية، فالإطار يشكل حلقة في سلسلة الأوامر والإكراهات، أي أنه يقع بين الذين يأمرهم من جهة والذين ينتجون من جهة أخرى، مع الإشارة أن هذا الموقع لا يعطيه أي سلطة فعلية.

أما بالنسبة لـ تيك (1974) Tic فيحاول تحديد معالم هوية الإطار الاجتماعية، حيث يؤكد على أن الإطارات أصبحوا يشكلون ميزة أساسية للحضارة الغربية المعاصرة، كما أنهم يمثلون في اعتقاده "طبقة جديدة"، حيث أنهم يساهمون في السلطة الاقتصادية وينظمون العمل فيها ويطمحون للمساهمة في العمل السياسي بشكل عام، ويمتلكون قدرة واسعة على الاستهلاك خاصة في قطاعات الترفيه والثقافة (مراني، 2007: 74).

إن هوية الإطارات تتحدد حسب تيك (1974) Tic بالوظائف التي يؤديها والمواقع التي يحتلونها، ويرى بأن وظيفة التأطير قد تطورت كثيراً، فبعد أن كانت تتحكم في تقنيات مهنية محددة كالهندسة والإلكترونيك، أصبحت تتضمن مهاماً مختلفة ومتنوعة كالتسويق، التمويل، التنظيم وغيرها من المهام الجديدة ضمن مهنة الإطار.

كما يؤكد تيك (1974) Tic أن موقع الإطار في المجتمع يبقى غامضاً ويتميز في نظره بتفضيل العمل بدل مواجهة ما يعترضه من صعاب وتهديدات، وأن أبرز ما يمتلكه الإطار في نظره هو المهارات التي يعتمد عليها من أجل التأكيد على وجوده وإثباتاً لذاته أكثر من اعتماده على السلطة، كما اكتشف من خلال دراسة قام بها على مجموعة من الإطارات أن 70% من عينة الدراسة يتمنون الانضمام إلى هيئات وجمعيات مهنية، في حين أن نسبة ضئيلة تقدر بـ 28% تفضل أن تكون تلك الهيئات على شكل تنظيمات نقابية، وأكدت نتائج الدراسة في رأيه أن أغلبية الإطارات

لا تكثر بأبي حزب من الأحزاب السياسية المتواجدة وتفسير ذلك أن الإطار لا يعتقد في أن السياسة قد تضيف شيئاً في مجال التأكيد والدفاع عن الهوية (مراي، 2007: 77).

كما أن تيك (1974) Tic يفسر صعوبة تحديد هوية الإطار بصفة جماعية بسبب غموض البنية الجماعية لهذه الفئة المهنية حيث أن التماسك أو التشتت قد يكون حسب الظروف والمواقف المهنية التي يمرون بها.

أما بولتانسكي (1982) Boltanski فيرى أن ارتفاع عدد الإطارات قد يكون أحد الأسباب الرئيسية في إضعاف التجانس في صفوف هذه الفئة، كما أن أفرادها باتوا يشكلون عدة فئات متفرقة تتباين من عدة جوانب، كمناصب العمل، وما يرتبط بتلك المناصب من مكانات، ومزايا، والشهادات التي يحملها كل واحد والأصل الاجتماعي لكل منهم، ويخلص بولتانسكي (1982) إلى أن ذلك لم يمنع من تواجد معين لهذه المجموعة وأن التمثلات المتشابهة لا تكفي لتفسير التماسك الذي يطبع مجموعة الإطارات وعدم انفجارها الكلي إلى عدة فئات ويعود السبب في ذلك في نظر الباحث، إلى كون الإطارات لا يشكلون في الواقع سوى مجموعة غامضة، دون معايير انتماء واضحة، ومعترف بها اجتماعياً كما أن حدودها ليست واضحة، ولأن النسق المؤسسي الذي تستند إليه في تواجدها هو نفسه يتشكل من عدة مجموعات متداخلة يمكن للفاعلين (الإطارات) من الانتقال من واحدة إلى أخرى، والاعتقاد بإمكانية الارتقاء الاجتماعي وبتعبير آخر فإن بولتانسكي (1982) يعتقد أن سبب تماسك فئة الإطارات في ظل ما تعيشه من تشتت، هو ذلك الغموض المحيط بمواقع أفرادها ومكانتهم، وكل ما يهدد بزوال المجموعة ككائن اجتماعي، نظراً لاختلاف المكانات، وتباين المصالح وتناقضها.

إن استمرار تواجد هذه المجموعة يفسر في رأيه غموض المكانة والخوف من فقدان الحد الأدنى من تجانس أفرادها، لأن الغموض النسبي وعدم وضوح الحدود هو الذي يفسر استمرارية أداء هذه المجموعة لوظيفة "الحد من التناقضات ومن الصراعات الاجتماعية" (Boltanski, 1982: 482).

3-5 الإطارات و التغيير الاجتماعي: من القضايا الأساسية التي تثار حول فئة الإطارات قضية التغيير الاجتماعي ومدى مشاركة هذه المجموعة فيه، وهي في الواقع قضية يمكن أن ترتبط بموضوع الهوية الاجتماعية المثارة في العنصر السابق، إذ أن ما يقوم به الفاعل الاجتماعي من حركة تغيير يمثل نوعاً من التعبير أو الإثبات للهوية الاجتماعية، ويمكن أن نشير في هذا الصدد لدراسة دانيو (Dagnaud, 1981) التي تشير إلى أن المجموعات الاجتماعية التي أصبحت تغذي خلال السبعينات مختلف الحركات الاحتجاجية ومحاولات التغيير الثقافي التي تحددت معالمها واحتل فيها الإطارات موقعا مهما، ويعود ذلك إلى تزايد وظائف التأطير والبحث من جهة وحجم الخدمات الاجتماعية من جهة ثانية، بتعبير آخر، لقد لاحظت دانيو (Dagnaud, 1981) بأن أفراد فئات التأطير قد أصبحوا في تلك الفترة يحتكرون مواقع القيادة والتأطير فيما يسمى ب: الحركات الاجتماعية الجديدة، كما أن هذه الفئة تمتاز حسب الباحثة بالتذبذب والغموض في انتماءاتهم ومواقفهم في الجوانب المختلفة.

كما أن الباحثة دانيو (Dagnaud, 1981) تعيب على الدراسات السابقة التي تناولت الإطارات في أنها تؤكد على خصوصية النموذج الثقافي والسياسي لتلك الفئة، دون أن تربط ذلك بنظرة شاملة في إطار استراتيجية خاصة بها، كمجموعة مستقلة قائمة بذاتها، وليست تابعة لإحدى القوى الاجتماعية التقليدية، ومن هنا تتساءل الباحثة عن الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بالإطارات كشرائح هامشية وتابعة لغيرها، إما للعمال أو البرجوازية، فتتساءل دانيو (1981) لما لم تتم دراسة هذه الفئة وأفرادها، من خلال ما يشاركون فيه من نشاطات كتأكيد على هويتهم الخاصة ومواقعهم كفاعلين اجتماعيين مستقلين عن غيرهم (مراني، 2007: 80).

ونقترح في هذا السياق بعض الدراسات التي تناولت دراسة الإطارات والظروف التي ميزت مسيرة الفئات التأطيرية للاستيلاء على مقاليد السلطة كطبقة في طور التشكل، وعن طبيعة ما تحمله كمشروع اجتماعي، ومن هذه الدراسات نظرية غولدنر Gouldner، حيث تعتبرها التصوير الأكثر

اكتمالا للقضية المطروحة وذلك بتأكيد دوره الأساسي لما أسماه بـ "الطبقة الجديدة" في الحركة التغييرية، فكثيرا ما يتم التغاضي عنه بالتركيز فقط على الطبقة العاملة، وتضيف دانيو (1981) Dagnaud أن غولدنر يرى أن الطبقة الجديدة هي تلك التي تضم المهندسين وقادة المؤسسات وأساتذة التعليم العالي وكبار الموظفين، ويرى أيضا بأن المنظومة التربوية العمومية وعلى رأسها المؤسسة الجامعية، وهي وسيلة أساسية لتشكيل هذه الطبقة الجديدة، لأنها لا تمنح لها مصدر سلطتها فحسب بل تضيف على هذا الإستقلالية والاعتماد على الذات وتفتح لها مجالات هامة للتشغيل.

كما أن هذه المؤسسات التربوية المتمثلة في المدرسة وخصوصا الجامعة هي التي تقوم في المجتمعات الحديثة بترسيخ نمط جديد من الخطاب، يحتوي على نوع من الثقافة النقدية كأحد العوامل الأساسية التي تميز كافة أفراد هذه الفئة أو كما تسمى بـ: "الطبقة الصاعدة" وبناءً على ذلك يخلص غولدنر إلى أن ما يؤدي إلى تشكيل هذه الطبقة هو بالأساس نمط التكوين التعليمي الذي تخضع له وكذلك الموقع الخاص الذي تحتله بعد ذلك في البناء الاجتماعي العام (مراني، 2007: 82).

نلاحظ من خلال ما سبق ذكره أن الباحث غولدنر حاول إبراز دور التكوين في تشكيل هذه الفئة من حيث أنها تعطي لها جودة وطابع عالمي، حيث أنها أصبحت نخبة فكرية وفلسفية، مما يجعلها مهمة ولها القدرة على توجيه وتطوير العمل وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتطويرها.

ويخلص غولدنر حسب دانيو (1981) إلى أن تشكيل مجموعة من المثقفين التي تضم فقط الإطارات لا يعود فقط إلى وحدة التمثيلات الأيديولوجية والتكوين المشترك، بل يعود كذلك إلى القدرة على إنشاء وتسيير ما أسماه بـ: الرأسمال الثقافي الذي يميز الإطارات، كما يرى نفس الباحث أن طموحات هذه الفئة في الإرتقاء والتحكم في توجيه المجتمع تصطدم بمقاومة العديد من الطبقات التقليدية التي ترفض التخلي عن مواقعها بسهولة، ومن هنا نشأ ما يميز الإطارات من شعور بالتناقض بين ما يؤهلهم للقيادة من إمكانيات فكرية وتقنية وبين ما تمتلكه فعلا من مستوى في الدخل ومن نصيب محدود من السلطة، وهو ما أنتج لدى أفراد هذه المجموعة شعورا بالإحباط.

ويؤكد غولدنر حسب دانيو (1982) أن سبب التناقض الحاصل لدى هذه الفئة نجد جذوره إلى حد كبير في طبيعة التكوين نفسه، حيث أن التكوين هو الذي يؤدي بالإطارات إلى رفض طبيعة النظام القائم، ومن جهة أخرى إلى تبني مواقف إصلاحية، كما ينعكس ذلك في مواقفهم التي تتسم هي أيضا بالتناقض، فإذا كانوا يريدون مستعدين للقيام بأدوار تغييرية فإنهم كجزء من النخبة المثقفة، يميلون عادة إلى احتكار مصادر الثروة والامتيازات الاجتماعية، ومع ذلك فإن هذه الفئة تعتبر من الفئات الأكثر ميلا للتغيير في المجتمعات الصناعية الغربية، والسبب في ذلك المعارف العلمية والتقنية الضرورية للعمل العصري، كما ترجع لقدرتهم على بلورة مجموعة من المصالح الاجتماعية ذات طابع عام لا ترتبط بطبقة معينة دون غيرها (مراني، 2007: 90).

من جهة أخرى يرى بوتازي و زانوتي (1974) Bottazi & Zanotti في دراسة لهما حول الإطارات ودورها في التغيير الاجتماعي، أن التصنيع يشكل عنصرا أساسيا في عملية التنمية لأنه هو الذي يتصدى لوضعية التخلف، وهذا يعني أن تحسين الإنتاج في العمل الصناعي هو أحد الأهداف التي لا بد من تحقيقها في كل سياسة تنمية، إضافة إلى كل هذه العناصر الأساسية يضيف الباحثان متغيرين إضافيين هما العلم والتكنولوجيا، وذلك منذ أصبح العلم في خدمة التطور الصناعي، أي منذ الثورة الصناعية، وهو ما أدى إلى بروز الحاجة لمبادئ العقلانية في مجالات الحياة ومن ثم بروز فئة اجتماعية يطلق عليها اسم مجموعة "المثقفين التقنيين" الذين يتشكلون في نظرها من شريحة يتشبه أفرادها بوهم مؤداه أنهم يمثلون "جسما" متميزا ضمن سيرورة العمل، كما أن حاجة الدول المختلفة لهذه الشريحة حسب بوتازي و زانوتي (1974) Bottazi & Zanotti أصبح في ازدياد مستمر في عملية التصنيع، باعتبار هذه الأخيرة سيرورة اجتماعية واسعة تتعدى بالضرورة حدود المنظمة المهنية إلى جميع ميادين الحياة.

كما أنه لفهم وضعية التخلف وسبل الخروج منها، في موقع تبعية تجاه الدول والسوق الرأسمالية، فإنه يتوجب علينا طرح تساؤل عن إمكانية إيجاد طرق تنمية بديلة. ومن هنا تأتي أهمية

تدخل الدولة في التنمية الصناعية وكذلك ضرورة المساهمة الفعالة من طرف أفراد يتحملون مسؤولية تاريخية من خلال المشاركة في إنجاح عملية التصنيع بعدم المطالبة بأكثر قدر ممكن من العوائد، خاصة على المدى القصير، ففي رأي كل من هنايرى، بوتازي وزانوتي، أن "المثقفين - التقنيين" هم في الحقيقة فئة الإطارات، وهم مدعوون للقيام بهذه المهمة وبهذا الدور الهام، وتقديم تلك التضحيات لأنهم هم الذين يمتلكون الإمكانيات العلمية والتقنية من جهة، ولأنهم هم الذين يتمتعون بالوعي، أكثر من غيرهم، كما أن المجتمع بحاجة إليهم وإلى قدراتهم وكفاءاتهم من جهة أخرى (مراني، 2007: 88-89).

#### 4- تطور مفهوم و مهام الإطار في الفكر التسييري:

إن ظهور فئة الإطارات كمجموعة، نتج عن تركيبة تاريخية متسلسلة، حيث أن التطور التاريخي لهذه المجموعة أعطى مهن ووظائف ومهام مختلفة تدرج تحت تسمية الإطار، حيث أن بدايات هذا التطور تبدأ بظهور الثورة الصناعية، أي منذ القرن التاسع عشر بأوروبا وذلك بظهور مهندسين منذ سنة 1848 في تحالفات اجتماعية مسماة مؤسسة المهندسين المدنيين الفرنسيين، وكان الهدف من إنشاء هذا التحالف هو إعطاء قيمة لأداء وإنجازات المهندسين وتأثيره في الإقتصاد الفرنسي وبالتالي الاجتماعي وعلى إثر هذا التحالف ظهرت مؤسسات شبيهة مثل تحالف المهندسين الكاثوليكين، الاتحاد الاجتماعي الكاثوليكي، الغرفة النقابية للمهندسين في 1914، كونفدرالية العاملين المثقفين في سنة 1920.

وقد ظهرت إلى النور تسمية إطار ككيان اجتماعي معترف به، بعد الحركة التوعوية للمهندسين أثناء الأزمة الاقتصادية في سنوات الثلاثينيات من القرن العشرين، حيث أن أهدافهم كجماعة متحدة تسعى إلى الضغط على مؤسسات الدولة الفرنسية للحصول على قانون يحمي مهنتهم كمهندسين ويصنفهم كإطارات، والتي منحت لهم في خلال سنة 1934 بصفة جزئية، كما بقيت امكانية منح هذا اللقب للتقنيين الذين يتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى، غير أن الأزمة

الاقتصادية وموجة الإضرابات وغلق المصانع واحتلالها في سنة 1936 سارع من تأكيد دور الإطارات كقطب وسيط بين أرباب العمل والعاملين جاعلا منهم طبقة وسيطة بين التكتلات الأخرى تمتاز هي الأخرى بفكرها وطريقة عملها الخاصة (-20: Bergère, Chassard, 2013). (21).

في خلال اضرابات العمال لسنة 1936 بفرنسا ، التي تطورت من مواجهات إلى مفاوضات ما بين المنظمات العمالية وأرباب العمل التي ساهمت في تحسيس الفئة الوسيطة المسماة تقنيين أو متعاونين بأن عليهم الاتحاد لإثبات وجودهم وخلق مكانة وقطب في المفاوضات الحاصلة بين الطرفين الآخرين، وتعتبر أزمة 1936 البداية الرمزية للإطارات كمجموعة ذات نشاط يخصصها وكطرف ذو ثقل معين في الصراع والذي يؤمن بفكرة الإطار "الغير محبوب" الذي يجب تجنبه ومحاربه، فأصبحت هذه الفئة ضحية في الصراع القائم بين البروليتارية العمالية وأرباب العمل الرأسمالية.

لكن هذا التهميش ليس واضحا من حيث أن الطبقة العاملة تحتاج الإطارات لتوعيتها بحقوقها وواجباتها ولإيصال انشغالاتها، كما أن أرباب العمل يحتاجون الإطارات من حيث أنها تعتبرهم الجسر الاجتماعي الذي تستطيع من خلاله التواصل مع العاملين لعدم قدرتها على التعامل والتفاهم مع الفئة العاملة القاعدية بسبب ظاهرة الطبقة الاجتماعية.

هذه الأزمة الاقتصادية أدت بعد الحربين العالميتين إلى ظهور مجموعة ذات مميزات ومصالح مشتركة والتي أصبح يطلق عليها اسم إطارات وهي الكلمة التي أخذت من اللغة العسكرية والتي تصف بالإطار مهن عديدة كرؤساء الأقسام، الموظفين الإداريين، حيث أن هذه المجموعة تميزت في بدايات ظهورها بعدم التجانس والتنظيم، انعدام الهوية فاطلق عليها هذا الاسم عشوائيا دون تحديد من هم الذين يصنفون في هذه الفئة من غيرهم ، خاصة الذين ليسوا مهندسين، فأصبح التوجه في تعريف فئة الإطار ذو اتجاهين، الأول على المستوى الماكروسوسيولوجي، حيث أن التغيير الحاصل على المؤسستين الاجتماعية والاقتصادية في فرنسا والدول الأوربية عرف تدهورا وافتقارا عند الطبقة

البورجوازية المستقلة وظهر طبقة عاملة ذات مؤهل تريد أن تتميز عن الطبقة العاملة الغير مؤهلة ولكنها في نفس الوقت خاضعة لسلطة أرباب العمل، بينما على المستوى الميكروسوسولوجي فإن تحديد هذه الإطارات "الصغيرة" ذات الأعداد الكبيرة والمنتمة هامشيا لفئة الإطارات الحقيقية ، هذه الأخيرة تحفل باعتراف ومميزات واضحة على مستوى موضوع السلطة الممنوحة لهم، وكذا الإستقلالية والأجور، ولكن بالرغم من كل هذه المميزات إلا أنه كان لا بد من إلتحام الإطارات الحقيقية بمثلتها الصغيرة حتى يكون لها وزن أمام المؤسسات الإجتماعية.

إن هذا الإلتحام الاجتماعي للفتتين أدى إلى تأسيس الكونفدرالية العامة للإطارات الاقتصادية في سنة 1937 والتي انبثقت عن عدة تمثيلات وجمعيات للإطارات، حيث أن هذا الإتحاد الفريد من نوعه في ذلك العصر ساعد الإطارات في مواجهة حركة العمال المتصاعدة في سنة 1944 ، مما جعلها تكون وسيط في المفاوضات بين الشركاء الاجتماعيين بشكل منظم ابتداء من سنة 1960 ، مما أدى لظهور النقابات ذات ميزة فئوية ، أي أنه أصبحت لفئة الإطارات نقابة مهيكلة تدافع عن مصالح أفرادها (Descostes;1984 :24).

ما يجدر الإشارة له أن الاعتراف الرسمي والفعلي للإطارات كفئة سوسيو مهنية تم خلال حكم فيشي Vichy بفرنسا خلال بدايات القرن العشرين، حيث أنه يعترف بالإطارات كفئة مهنية في ميثاق العمل، حيث تم ترقيتهم إلى مصاف أرباب العمل ومثلي الطبقة العاملة في اللجان الاجتماعية للتنظيمات والمؤسسات المختلفة، كما تم جمعهم في لجنة وطنية من أجل اتحاد الإطارات وتم تمثيلهم في كل المحافل الرسمية بصفة الشريك الثالث (Chèreque,2013 :25).

إن ابتكار فكرة وتسمية إطار في بدايات القرن العشرين اقترن بظهور حركة مزدوجة ، الأولى حركة تطويرية، والثانية حركة تصنيفية، حيث أن كلا من الحركتين عرفتا ازدهار خلال هذه المرحلة، مما جعل من الفاعلين المعنيين بين تيارين ، الأول يسعى لفرصة التطور والانتشار على مستوى المهندسين والتقنيين، والثاني يسعى للتوحيد الداخلي لصفوف المجموعة السوسيو مهنية.



إن مشكلة الهوية لدى الإطارات ظهرت منذ بروز هذه الفئة السوسيو مهنية ولا زالت تاريخيا إلى غاية يومنا هذا، وذلك بسبب عدم وضوح أهدافها وحدودها والإبهام المحيط بها، مما أدى إلى نوع من الخلط في هوية الفاعلين الاجتماعيين المختلفين الممثلين لهذه الفئة بشكل ينهي التناقضات الأكثر حدة لما أصبح يعرف ب: الإطارات، كما عرفت هذه الفئة نوعا من التشكيل والتصنيفات للنشاطات المهنية داخل الفئة نفسها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث نتج عن ذلك تشكيل قائمة تصنيفات رسمية عرفت بتصنيفات بارودي (1945) Parodi بفرنسا، حيث أن هذه القائمة تحدد المعاملات والإجراءات المتعلقة بالأجور والترقيات، وقد اتسمت هذه الخطوة بالكبيرة فيما يخص دور ومكانة الإطار في العمل، حيث أنها سمحت بالاعتراف رسميا بهذه الفئة السوسيو مهنية، حيث أنه تم تحديد نوعية الشهادات التي من خلالها يتم التصنيف والانتماء إلى هذه الفئة، حيث أنه تم تحديد شهادة مهندس أو ما يعادلها من خبرة مهنية مؤهلة لنيل هذا اللقب، وبقيت هذه الشروط الأخيرة التي تم ذكرها لمدة طويلة بالرغم من المحاولات الكثيرة لتغييرها وتطويرها.

كما أنه وفي خلال سنة 1945 تم إصدار قانون مؤسس يقضي بإنشاء مدارس ومعاهد لتكوين الإطارات حتى يتماشى ومتطلبات اليد العاملة المطلوبة في سوق العمل التي أصبحت تطلب هذا النوع من اليد العاملة، خصوصا وأن قانون الوظيف العمومي أصبح واضح وصريح حول صلاحيات وحقوق الإطارات (Groux, 1983: 99).

ابتداء من سنة 1951 أصبحت فئة الإطارات تجمع عدة مهن مثل المهندسين، الإطارات المثقفة (اساتذة، قضاة، محامين، أطباء... إلخ) كما أصبحت تشمل إطارات المؤسسات (المدراء، التجاريين، رؤساء المصالح و الوحدات)، وتم إقصاء الإطارات المتوسطة (الموظفين التقنيين، أمناء الإدارات، الممثلين التجاريين).

إن هذا التصنيف الجديد أقصى عدة مهن ساهمت في ظهور هذه الفئة السوسيو مهنية، التي اعتبرت في فترة زمنية سابقة منتمية لفئة الإطارات وكانت مساهمة في ظهورها التاريخي وفي وظيفتها

كوسيط بين العمال وأرباب العمل والسبب في التخلي عنها هو أنها لتحقيق وإنشاء هذه المجموعة السوسيومهنية كان لابد من الاعتماد على الأعداد الهائلة لإخافة باقي الشركاء بدلا من النوعية، ولهذا وبعد التحقيق و الظهور لهذه الفئة كان لابد من تنظيمها وتصنيفها وتفضيل النوعية على الكمية.

خلال الستينيات من القرن الماضي عرفت الأوضاع الاقتصادية بفرنسا وأوروبا عامة نمو اقتصادي هائل وتطور في الحقوق الاجتماعية والمصالحة الإيديولوجية التي بدأتها الجمهورية الخامسة بفرنسا، والتي ساهمت في هيمنت التعددية النقابية في مقابل اضمحلال التمثيلية الفئوية للنقابات، حيث أنه في خلال سنوات الستينات عرفت الحركة النقابية للإطارات تعزيزا في نشاطها داخل الكونفدرالية العامة للعمال وذلك في سياق اجتماعي يفرض على الإطارات التوجه نحو الاتحاد مع بقية العمال فيما يسمى بالمطالبة الجماعية عوضا عن العمل النقابي المنفرد، لكن هذه الشراكة في توحيد الخطاب النقابي لم يمنع هذه الفئة من الحفاظ على المسافة الموضوعية بينها وبين باقي العمال من حيث المكانة وهوية هذه الفئة المختلفة عن الباقي.

بعد سنة 1968 عرفت الحركة النقابية للإطارات نوعا من التباطئ والركود بسبب توتر المناخ الاجتماعي نتيجة للمواجهة القائمة بين المناهضين للمركزية في العمل والتنظيم وسيطرة أرباب العمل، مما أدى إلى اضطرابات متعددة ومختلفة عما كانت عليه من قبل ، فقد أصبحت اضطرابات مصحوبة بجس لأرباب العمل في مكاتبهم، هذه التطورات الأخيرة في نشاطات النقابات جعلت فئة الإطارات في تناقض وغموض من ناحية دعمها لهذا النوع من الأنشطة الاحتجاجية لكونها طرف مهم في النقابة الاشتراكية العامة ومكانتها كوسيط مفاوض يمنعها من استعمال مثل هذه الأساليب للضغط على الطرف الآخر، مما أدى إلى انقسامات في شريحة الإطارات إلى قسمين ، الأول إطارات عالية مناهضة لهذه الممارسات النقابية والثانية إطارات بالخبرة مساندة للطبقة العاملة بحكم أنها كانت عاملة مثلها.

غير أن الانتماء للواء النقابة العامة لم يدم طويلا، حيث أن سنوات السبعينات عرفت نهوض في نشاط النقابة للإطارات من خلال كونفدرالية الإطارات والتي كان أساس عملها يقوم على إعادة النظر في مسائل تدرج السلطة والنيابة لمصلحة الإطارات كرد على النظام الهيكلي المركزي الغالب، لكن حيازة السلطة لهذه الفئة يستوجب أن تحترم مهام ومسؤولية وحرية العمال الذين هم تحت تصرفهم (Bergère ;Chassard,2013 :30).

منذ بداية سنوات الثمانينات تطورت مطالب نقابة الإطارات، حيث أصبح الإشكال يتمحور حول مسألة الأجور لهذه الفئة والتعامل بالتكنولوجيا الحديثة التي تتقنها في العمل (الإعلام الآلي)، هذه المسألة الأخيرة التي أصبحت نقطة قوة تعتمد عليها في الضغط من أجل نيل حقوق أخرى كتخفيض وقت العمل، حرية التصرف والتعبير، كما أنها كانت وسيلة لتصبح العميل والشريك الوحيد الذي تتعامل معه الحكومة وأرباب العمل فيما يخص مجال التكنولوجيا الرقمية.

تعتبر فترة سنوات الثمانينات وبدايات التسعينات مرحلة انتعاش وازدهار للإطارات، حيث أن سوق العمل أصبح متعطشا لأحسن الإطارات ذات الشهادات العالية التي تتناسب والمناصب المخصصة لهم، كما أن هذه الفترة عرفت ظهور متغير جديد طرأ على فئة الإطارات وهو دخول المرأة لمجال التأطير، حيث أن عدد الإطارات الموظفة انتقل من 1,85 مليون إطار في سنة 1982 إلى 3 ملايين إطار في سنة 1997 وانبثق من هذا التطور ثلاث أصناف للإطارات الموظفة وهي:

-فئة الإطارات الأساتذة والأساتذة المثقفين.

-فئة الإطارات المهندسين والإطارات التقنية.

-فئة الإطارات المختصة في الإعلام الآلي والفن.

-فئة الإطارات الإدارية والتجارية.

لقد عرفت فرنسا وباقي الدول الرأسمالية بعد سنة 1997 نكسة اقتصادية اجبرت معظم المؤسسات الاقتصادية على التخلص من اليد العاملة الزائدة ، مما أدى إلى تسريح أعداد هائلة من الإطارات وبالتالي تعرضها لمشكلة البطالة التي لم تعرفها من قبل نظرا لتطورها وازدهارها إلى غاية هذا التاريخ، فوجدت هذه الفئة نفسها مثل بقية شرائح العمال في بطالة لا منتهية أو توجيهها إلى مهن أقل من مستواها، كل هذه الأمور جعلت هوية ومكانة الإطار تهتز وتمتاز بالهشاشة وقلة الثقة نظرا لأن المؤسسات الاقتصادية لم تستطع توفير الأمن في العمل ، بمعنى أنها لم تحافظ على إطاراتها في الأزمات وإنما تخلت عنها ، مما جعل العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية يسمون هذه الظاهرة ب :سطحية الإطارات أي فقدها لقيمتها ومضمونها ومساواتها بالعاملين من فئات أخرى، حيث وقع إنقسام فرق بين أغلبية الإطارات العاملة التي تعرضت للتسريح والبطالة وفئة الإطارات الأخرى العالية المسيرة التي استفادت من هذه المرحلة وما تلاها من رأسمالية عالمية أعطت هذه الأخيرة في السنوات الثلاثين الاخيرة نوعا مهما من المرونة، الاستقلالية، التسيير بالمشاريع، والعمل الشبكي وهي مهام غيرت تماما من الفكر التقليدي لمهام الإطار الأولى، كل هذه المميزات جعلت الباحثين يلقبونها بالفئة ما بعد الفوردية نظرا لارتفاع نسب البطالة لدى هذه الفئة والإبهامات المتعلقة بالمسار المهني للإطار وكذا تراجع مهمة التأطير الهيكلي في مقابل ازدهار مهمة الخبر التقني الدقيق.

## 5- مهام وصفات الإطار:

يقوم الإطار بمهام ووظائف متعددة منها تسيير الموارد المالية و البشرية والمادية، كما يتقلد مسؤوليات بين المدراء والأعوان الإداريين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة العامة ومن بين هذه المهام التي يقوم بها لتصب في هذا الاتجاه ما يلي:

**5-1 التخطيط:** يستعمل الإطار عملية التخطيط كوسيلة وطريقة للتفكير قبل اتخاذ أي عمل أو إجراء، أي وضع البرامج وميزانية المصلحة للمدى القصير والمتوسط.

**5-2 التنظيم:** تقتضي هذه المهمة تعيين نشاطات المجموعة وتوجيهها والإشراف عنها عن طريق تحويل الصلاحية وتحديد المسؤولية سواء للإطار أو للمرؤوس.

**5-3 التنسيق:** ونعني بها توحيد الجهود والعمليات، أي تخطيطها وتنظيمها لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها للوصول إلى الهدف المنشود.

**5-4 الإشراف:** المعرفة العميقة والإطلاع الدقيق على كل صغيرة وكبيرة في العمل، مع تقديم وإعطاء المعلومات والنصائح للمرؤوسين والتكوين والتدريب على فكرة روح العمل الجماعي.

**5-5 المراقبة:** بواسطتها يطلع ويتابع الإطار العمل إذا ما كان قد نفذ حسب المعايير المسجلة والمحددة في التصاميم، كما يدرك درجة تطور الإشغال بالنسبة للأهداف المحددة وملاحظة المشاكل التي يتعرض لها المساعدون، حتى يكون التدخل في الوقت المناسب عند الضرورة (العايب، 2007: 301).

فمهمة الإطار إذن تتمثل في المساهمة الفعلية في تنظيم العمل، كما تعمل أيضا على متابعة ومراقبة التوجهات المعلن عنها أو المعطاة واحترامها في نفس الوقت، فهي تعني المراقبة والمتابعة المباشرة للعمل الخاص بالعاملين، فإذا مهمة التأطير تختص في مهام أقل ارتباطا مباشرا بالإنتاج.

**5-6 أخذ القرار:** من أجل تحقيق الأهداف، وحسن التنظيم والإشراف الجيد والمراقبة الصارمة، كلها مهام تتطلب أخذ القرار الفعال، لأن الإطار المسؤول يتدخل في التوجيه ويعتبر محركا للنشاطات والتغيرات المتوقعة، لذلك يقرر في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، كما أن التطور الحاصل في المؤسسات الاقتصادية من حيث التكنولوجيا والجودة المطلوبة وتنظيم العمل الجديد أدى إلى توسيع وتطوير المهام التقنية والعلمية والعملية ولهذا فإن المستجد من تقنيات حديثة ليست فقط آلية، ميكانيكية، كيميائية وإنما أصبحت كذلك قضائية وتجارية أيضا.

5-7 المهمة الإدارية: إن المهارة التقنية ليس لها معنى بدون الذكاء الإداري والعاطفي للبعض الآخر، ويمكن القول بأن فن استعمال التقنيات وتنسيق الجهود والمتابعة لهم ، أي متابعة المهمات المهنية وخاصة منها الإدارية، بحيث أن التنبؤ والتنسيق والمراقبة هي الخصائص الأساسية للمسؤول.

5-8 الدور الاجتماعي: لا يمكن للمؤسسة أن تسير سيرا حسنا، إلا إذا كانت هناك إرادة وقدرة على التعاون الجدي والفعلي والكلبي بين أعضائها من أجل المصلحة العامة، ولهذا يجب إعلامهم والحصول على موافقتهم، واختيار الفرد المناسب لكل منصب، والأسبق من ذلك لا بد من تحليل الوظائف والمناصب، كما يجب تكوين العاملين على الصعيد المهني، الثقافي والإيديولوجي (العايب، 2007: 302).

في نفس الإطار نجد مراني 2001 يفيد بوجود ثلاثة أبعاد لأدوار الإطارات وهي:

أ- البعد التقني-التنظيمي: حيث أنه يرى أنه يقع على عاتق الإطارات داخل التنظيم الذي يعملون فيه مهام أساسية كأنشطة البحث، والدراسة والقيادة، الإشراف والتحفيز، حل المشكلات التي تعيق السير الحسن للقطاع أو المصلحة التي يشرفون عليها، وتعتبر هذه المهام السبب الأول والأصلي لبروز الإطارات كإحدى الفئات المهنية الاجتماعية في المجتمع الحديث.

ب- البعد الاجتماعي-المهني: يحتوي هذا البعد على مجموعة الأنشطة التي يفرضها التزام الإطارات بضرورة التحرك الجماعي والمنظم، كشرط أساسي من شروط مواجهة مختلف القوى الاجتماعية الأخرى، حتى يتمكنوا من احتلال مواقع مؤثرة وتدعيم مكانتهم، لأن عمل الإطارات يتم في نطاق العلاقات الاجتماعية القائمة والتي تفرض منطق الفعل الاجتماعي.

ج- البعد الاجتماعي-القيادي: إن الإطارات مجبرون، كقوة مثقفة وواعية بالأوضاع الاقتصادية والثقافية للمجتمع الذي ينتمي إليه، وضرورة المساهمة في الأنشطة التي تهدف إلى التحديث والتصنيع والتغيير التي يحتاجها المجتمع بما يحقق التنمية بكل ما يفرضه ذلك من قدرة على الاستيعاب الجيد

للقيم والعادات والأوضاع المحلية، والنجاح في أداء دور الوسيط بين هذه القيم ومتطلبات التنمية والتغيير (مراني، 2001: 52).

هذا الحديث يشير إلى ضرورة التخلي أو تأجيل الأهداف الخاصة في سبيل الأهداف العامة، وهذا ما يؤكد دايغيس والذي يرى بضرورة إيمان الأشخاص والمجموعات المكونة للمنظمة بمدى أهمية تضحية أهدافهم الخاصة تجاه أهداف الخدمة الأساسية، التي تستحق في فترة زمنية قادمة أو تجاه أهداف أخرى مرغوب تحقيقها في الآجال المطلوبة.

حيث أنه قد تكون الأهداف الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة، أو قد تكون متعارضة معها، وعليه كلما ازداد الانسجام والموائمة بين الأهداف التنظيمية والشخصية، كلما أمكن تحقيق جميع الأهداف وإشباع رغبات مختلف الأشخاص المعتمد عليهم (مراني، 2007: 303).

أما صفات الإطار الفعال فيحددها دروكر (1970) Drucker بأن الإطار هو الذي يعرف ماذا يفعل بوقته، وما ينتظر منه، ويرتكز على مهاراته ومدى قدرته ويكتف بمجهوداته في النشاطات الأساسية قبل الثانوية منها، فالفعالية إذن وليدة التعلم.

أما جليينير (1987) Guelener فيبرز أهم الصفات الواجب توفرها في الإطار لأداء مهمته في أحسن الظروف وهي:

- أ- التحكم في استعمال الوقت (الخاص/المهني).
- ب- التمكّن من النفس والقدرة على ضبطها وضبط السلوكات المختلفة الصادرة عن الفرد.
- ج- التهيؤ لجميع التغيرات التي تسمح بالتطور والارتقاء.
- د- القدرة على التعاون وتجاوز الأنانية والافتخار على رأي الآخر.
- هـ- الموافقة على أنظمة المؤسسة وتطبيق قوانينها الأساسية خاصة تلك المتعلقة بروح العمل الجماعية.

و-المهارة والجدارة في المشاركة والاتصال وتشجيع الآخرين، كما يجب أن تكون له الرغبة في المراقبة الذاتية.

ز-الإنصاف والشجاعة في مواجهة المشاكل والأمور المهنية الحرجة (مراني، 2007: 304).

زيادة على ما سبق يضيف عبد الرحمن عيسوي(1982)بعض الصفات الأساسية منها:

1-القدرة على اتخاذ القرارات التي تتطلبها المواقف الحرجة.

2-القدرة على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة، وهذا يتطلب من الإطار الذكاء والإنضباط.

3-القدرة على القيام بمهام ابتكارية وابداعية مثل تحسين وسائل العمل وخاصة منها أساليبه والتكمن من التنسيق بين كافة أطراف العمل.

4-القدرة على الإقناع ورفع المعنويات لمواجهة العمل وتشجيع العمال والمرؤوسين على التعبير عن ما يشغلهم.

5-القدرة على تنظيم وإدارة الاجتماعات والنقاشات وتشجيع كل الأطراف المجتمعة على المشاركة فيها(عيسوي، 1982: 156).

نستنتج مما سبق أن كل اتجاه يحدد ما يراه مهما كدور ومهام يجب أن يقوم بها إلا أنه لا يمكن تحديد الأدوار والمهام بشكل معياري، فهي اتجاهات عامة وارد انتهاجها كاملة أو الاستغناء عن بعضها وليس الكل، لأنها ليست وليدة افكار عشوائية وإنما نتيجة لدراسات ميدانية أوصت بمثل هذه الأدوار والمهام.

6-التطور التاريخي للإطارات في المؤسسات الجزائرية: عرف الإطار الجزائري عدة مراحل من

حيث تطوره على مستويات وأصعدة مختلفة سوف نراها في مراحل التطور التاريخي له كالتالي:



6-1 تكوين الإطارات و عملها في الفترة الاستعمارية: يرجع ظهور هذه الشريحة المهنية إلى حرب التحرير الجزائرية ، إذ يشير الباحث حربي (1983) Harbi أنه بعد إضراب 1956 الذي شارك فيه الطلبة، بعد فرارهم من الجامعات، الإدارات والمؤسسات الفرنسية، حيث أدمجت هذه الإطارات في الجيش الوطني للتحرير وتابعو تكوينهم في الاتحاد السوفياتي في الهندسة وما شابهها من علوم تحضيراً للاستقلال وتسيير الوطن بعد خروج الاحتلال الفرنسي (13 : 1983 Harbi).

من خلال ما سبق يتضح أن الاهتمام بالإطارات بدأ منذ الاحتلال الفرنسي بالجزائر، خاصة الذين يمتازون بتكوين جامعي عالي، حيث أن عدد هؤلاء الإطارات في الفترة الإستعمارية قليل مقارنة بالأجانب في الجامعات، إذ يشير فيولات أنه في سنة 1929 كان مجموع الطلبة الجزائريين يقدر بحوالي 77 طالبا جزائريا موزعين على 17 طالبا في الحقوق، 33 طالبا في الآداب، 13 طالبا في الطب و الصيدلة و 14 طالبا في العلوم.

لكن بعد سنة 1929 بدأ عددهم يتزايد، إذ نجد عددهم في سنة 1947 وصل إلى حوالي 250 طالبا، أما في سنة 1957 فأصبح يقدر بحوالي 507 طالبا ليتزايد إلى 600 طالبا بحلول سنة 1962.

من خلال الإحصائيات المقدمة نستنتج أن هناك فرق وتمييز واضح في العدد بين الطلبة الجزائريين والطلبة الأجانب، وهذا راجع إلى الضغوطات الممارسة من طرف السلطات الإستعمارية على الطلبة الجزائريين، إضافة إلى سياسة التربية والتعليم الممارسة آنذاك التي كانت تستهدف تجهيل الشعب الجزائري عن طريق غلق المدارس العامة للمسلمين وهذا ما تؤكدته إحصائيات اليونيسكو لسنة 1948 حول الأمية في الجزائر والتي قدرت بـ 94% لدى الفئة العمرية ما بين 10 سنوات فأكثر، والراجع أن السلطات الإستعمارية انتهجت سياسة التجهيل خوفا من تمكن الإطارات الجزائرية في المؤسسات الإدارية ، مما يعني نهاية نفوذها كقوة وسلطة، فبالرغم من الشهادات التي كانوا ينالونها، فإن مؤهلاتهم كقوة عمل لم تكن مقبولة ، حيث أنه تقدر الإطارات الجزائرية العاملة بالإدارات في

سنة 1959 بنسبة: 2,5%، حيث أن استراتيجية المستعمر كانت الاحتكار في مجال الإدارة والتسيير والتخطيط، مما أدى إلى تدرج طبقي واضح يشمل البورجوازية الأجنبية التي تمثل الأقلية في مقابل شريحة اجتماعية كبيرة فقيرة وذات مستوى جد متدني ويوجد بينهما فئة بسيطة وسيطة شديدة التباين من حيث أوضاعها وأدوارها (العايب، 2007: 272).

**6-2 تكوين الإطارات في الجزائر بعد الإستقلال :** لقد أشرنا سابقا أن الدولة الجزائرية ساهمت في تكوين إطاراتها قبل الإستقلال ولكن بشكل غير منظم ، ليتغير الإهتمام ويصبح في شكل مبرمج بخطوط عريضة تحتوي مشروع مجتمع يتطلب إرساؤه بعد الإستقلال مباشرة، حيث أنه إبتداءا من جوان 1962 أوضح برنامج طرابلس المصادق عليه من طرف المجلس الوطني للثورة، بوادر الثورة الديمقراطية والشعبية الواجب إنجازها، والمحتوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي يجب أن تأخذه، وحتى وإن لم يتضمن بصفة مدققة وتفصيلية الإجراءات الواجب اتخاذها لتزويد البلاد بالإطارات التي تحتاجها، فإن ميثاق طرابلس أوضح المهام التي تفرضها المسألة الثقافية، وبموجب هذه المهام، فإنه يجب:

- توسيع النظام الدراسي بإدماج الجميع في كل مستويات التعليم.
- جزارة البرامج بتكليفها مع حقائق وواقع البلاد.

إن تحقيق الديمقراطية والجزارة وضعت كشرط سياسية، لأنه بتمدرس مكثف وتكوين إطارات تقنية وإدارية وأساتذة سيصبح من السهل التكفل بسرعة بمسائل الاقتصاد الوطني وشؤونه.

هذا الربط بين هدف التكوين والنظرة الشمولية للمجتمع الواجب إنشائه وتحقيقه تمت الإشارة إليه بشكل واضح وصريح بعد سنتين من الإستقلال من طرف مؤتمر حزب جبهة التحرير الوطني المنعقد عام 1964 الذي صادق بموجبه على ميثاق الجزائر والذي نص على أنه لا يمكن فصل مشكل بناء هياكل الاشتراكية عن مشكل الإطارات التقنية الضروري (ذراع، 2008: 80).

فمن خلال هذا التخطيط، انطلقت الجزائر عبر المخطط الثلاثي 67-1969 بعجز في القوى العاملة، خاصة الإطارات والتي قدرت بحوالي 2600 إطار، إذ كانت الجزائر تستعين بالإطارات الأجنبية والتي قدرت ب7000 إطار، أما على المدى المتوسط فقدرت الإطارات الجزائرية بحوالي 10000 إطار في مقابل 20000 إطار أجنبي، أمام هذه المعطيات كان لابد على الدولة الجزائرية النهوض باقتصادها الوطني لمواكبة التنمية الاقتصادية، إذ عمدت إلى تأميم ثرواتها النفطية والمنجمية وإقامة مركبات صناعية، سميت سياستها آنذاك بالأقطاب الصناعية، لكن كان لابد من وضع برامج تخطيطية، ولتحقيق ذلك فإن معظم الدراسات أُنجزت بمكاتب أجنبية وأغلبها فرنسي، إذ قادت في ذلك الوقت ب:65 مكتب دراسات والتي كانت تشرف على وزارات الصناعة، الفلاحة، الري، التكوين وغيرها، حيث قدرت نسبة الإطارات الأجنبية العاملة بالجزائر لسنة 1969 ب:50% لتقلص في سنة 1973 لنسبة 35%، لتتضاءل ل29% في سنة 1976، هذه الإستعانة الأجنبية لم تكن حرة في التصرف بل كانت مراقبة ومتابعة من طرف الإطارات الجزائرية من حيث المهارة والنوعية والأسعار وذلك لتجنب هيمنة هذه الشركات الأجنبية، مما دفعها إلى مراقبتها، حيث أن هذه المراقبة لم تكن تقنية وتكنولوجية وإنما كانت إدارية وتسييرية، مما استلزم بالضرورة توجيه الإطارات المؤهلة مهما كان تكوينها لضمان هذه العملية، مما ساهم في نجاح هذه السياسة والسبب يعود للإمتيازات الممنوحة للإطارات التي كانت تقوم بإدارة وتسيير ومتابعة هذه الشركات والجدول الموالي يوضح نسب تواجد الإطارات بالتخصصات المختلفة لسنتي 1966 و1967 :

الجدول رقم (02): يوضح نسبة وجود الإطارات في القطاعات الحكومية لسنة 1966-1967

السنة	فئة الإطارات	نسبة الجزائريين
1966	إطارات في الإدارة	%81
	إطارات سامية في الإدارة	%64
	إطارات سامية في المجال التقني	%20
	إطارات مشرفة	%85
1967	إطارات المديرية العامة	%81
	إطارات سامية إدارية	%65
	إطارات مالية	%56
	إطارات تجارية	%53
	إطارات تقنية	%28
	إطارات أخرى	%66
	تقنيين ساميين و أعوان التحكم	%78

المصدر: (العايب، 2007: 276)

3-6 تكوين وعمل الإطارات في سنوات السبعينات: أما في فترة السبعينات فأصبح الاهتمام يدور حول اليد العاملة المؤهلة، لما لوحظ أن هناك فرق بين طلبات التكوين والمؤسسات المكونة، وبالفعل فقد بدأت بموجب كل هذه الإجراءات عملية تكوين الإطارات تتجسد على أرض الميدان منذ السبعينيات من القرن الماضي، فقد تطلبت عملية التأميم لمؤسسات القطاع الصناعي التي شرع فيها في تلك الحقبة الزمنية استبدال التأطير الأجنبي بالجزائري وهذا ما يفسر الجهود الذي بذلته الدولة في مجال التكوين بصفة عامة وتكوين الإطارات بصفة خاصة على الصعيدين: التكوين الداخلي

والخارجي، فمن حيث التكوين بالجزائر لجأت الحكومة الجزائرية إلى إنشاء معاهد ومدارس وطنية تتكفل بتحسين وتطوير قدرات ومؤهلات الإطارات الموجودة على الساحة الوطنية.

ففي مرحلة أولى كان الأمر يتعلق أساسا بالنسبة للسلطة القائمة بالتحويل المكثف للتكنولوجيا والتصنيع الوطني مما أعطى الأولوية والأفضلية للإطارات، حيث أن التحكم في التكنولوجيا المستوردة كان يتطلب إطارات ماهرة ومؤهلة، لأن التصنيع في سنوات السبعينات كان يعتبر نموذجا للتنظيم وأسلوب قيادة يتوافق ومبادئ التسيير الإشتراكي للمؤسسات في ذلك الوقت، أما كمرحلة ثانية فتميزت بمجهود تنموي صناعي، وهي مرحلة ضرورية للتنمية الاقتصادية التي ارتبطت بشكل كبير بالسوق الدولية، حيث لم تعد تقتصر على استقبال التكنولوجيا والمعدات وإنما كذلك الإيديولوجيات السياسية الاقتصادية.

كل هذا يتطلب مشاركة فعلية وحقيقية للإطارات، ليس فقط في المجال التقني وإنما اتسع على مستوى وظيفة التسيير، وذلك بهدف السهر على أن يتجسد الاستقلال الاقتصادي، مع ضمان حماية مصالح العمال التي لا يمكن فصلها عن مصالح الدولة، حيث وصل الإنجاز في هذه السنوات ما بين 1971 إلى 1979 حوالي 420 مشروع صناعي وحوالي 270 مصنع، كما حاولت المؤسسات الجزائرية تكيف البرامج التكوينية مع القطاع الاقتصادي المؤسساتي، إذ تضاعفت المراكز التكوينية وازداد عدد الإطارات، فحسب تقرير وضعته وزارة التعليم العالي أمام المجلس الشعبي الوطني في 19 ماي 1985 قدر عدد الطلبة ما بين 1962 إلى غاية سنة 1984 ب: 120.000 مكانا بيداغوجيا (Harbi, 1983: 61).

ومنه يمكن تبيان البنية التأهيلية للإطارات في المجال الصناعي في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح البنية التأهيلية للإطارات في الصناعة

السنة	إطارات عليا	إطارات متوسطة وعمال مهرة	عمال مؤهلون	عمال مساعدون ومتخصصون	عمال بدون تأهيل
1971	4	5,6	34,6	18,7	36,7
1973	3,2	4,9	39	20,5	32,4
1977	3,6	6,1	40,9	17,4	32

المصدر: (العايب، 2007: 278).

يتضح من خلال ما هو مبين في الجدول أعلاه أن وضعية المؤسسة الجزائرية لا تزال تشهد نقصا في التأطير وهذا على المستويين العالي والمتوسط، فهي لا تملك ثقافة وتقاليد صناعية، من حيث التحكم في زمام الإدارة والتسيير وفي الإقتصاد ككل.

أمام هذا النقص، حاولت الدولة الجزائرية الاهتمام بالتخطيط المركزي، وهذا بالاهتمام أكثر بالموارد البشرية، خاصة المتعلقة بالتأهيل المهني، إذ تتضح مساهمة جهاز التكوين خلال المخططين الرباعيين:

-الأول من 1970 إلى 1973 الذي يشرف على تكوين الإطارات الفنية، ذات المستوى العالي (المهندسين والتقنيين السامين).

-الثاني من 1973 إلى 1977 الذي يهتم بتوفير الإطارات الفنية والعمال المهرة والجدول الموالي يوضح مدى الحاجة للتكوين:

الجدول رقم ( 04 ) يوضح الطلب الاقتصادي على التكوين في المخططين للسنوات ما بين 1970-1977

الإطار	حاجيات الاقتصاد الوطني	توقعات التكوين	مخرجات التكوين	الفرق بين المخرجات والحاجة	عدد الأجانب	النقص الإجمالي
الإطارات	67140	60180	48940	18200	14200	32400
التقنيين	94000	48680	27950	66050	1500	76550
العمال المهرة	243000	232030	169040	74560	3400	77960

المصدر: (العايب، 2007: 279).

نستنتج من خلال بيانات الجدول، أن جهاز التكوين رغم المخرجات المعتبرة في مختلف التخصصات، إلا إنه لم يكن في مستوى الفعالية المطلوبة من طرف المؤسسات الإقتصادية، ونتيجة للتطور السريع الذي عرفته المؤسسة الصناعية الجزائرية لوحظ زيادة في نسبة الإطارات من حيث عددها، حيث انتقل عددهم من 28850 إطارا ف سنة 1977 ليصل إلى 105200 إطارا في سنة 1984، أما القيمة النسبية، فنجد أن الإطارات الذين كانوا لا يمثلون إلا نسبة 0,86% من اليد العاملة الإجمالية، أصبحوا يمثلون في سنة 1984 ب: 2,80%، إذ نجد قطاع الإدارة العمومية يضم نصف إطارات البلاد، إذ أن نسبة الإشراف في هذا القطاع وصلت إلى 6,9% خلال سنة 1984، بينما في القطاع الزراعي فيضم 6% من العدد الإجمالي للإطارات في الجزائر، إذ بلغت نسبة الإشراف في سنة 1984 حوالي: 0,69% (العايب سليم، 2007: 280).

كل هذه الإحصائيات تشير إلى تذبذب في التوزيع الغير عادل بين القطاعات المهنية، كما أن السير الفعال للعمل يتوقف على مسألة اختيار أفضل الإطارات لقيادة مؤسسات الدولة، إذ أن

الميثاق الوطني لسنة 1976 يحدد ثلاثة معايير أساسية وهي : الإلتزام، الكفاءة، النزاهة، ويتجلى ذلك في نص التالي: " تتحمل الإطارات على جميع المستويات مسؤولية خاصة، فيما يتعلق بإنجاز مهام الثورة، ذلك أن الإطارات إما أن تشكل عائقا للجهود المبذولة في سبيل التنمية، وإما أن تكون على العكس من ذلك قوة دفع للثورة، إن اختيار الإطارات المؤهلة يعني الاعتماد بالدرجة الأولى على الإلتزام ، مما يتطلب توفير معايير إيديولوجية وسياسية محددة، تتطابق مع اختيارات ومبادئ الميثاق الوطني، كما أن اختيار الإطارات المؤهلة معناه كذلك استكشاف العناصر التي تتوفر فيها المهارات التقنية والخبرة الضرورية والدراية الحقة بأساليب تنظيم وتسيير الشؤون العامة، ومن جهة أخرى فإن اختيار الإطارات المؤهلة يعني ترقية كل مناضل نزيه، وأن النزاهة والإلتزام والكفاءة هي المعايير التي يجب توفرها في كل إطارات الحزب أو الإدارة أو المؤسسات(العايب، 2007: 280).

إن الميثاق الوطني يقدم أيضا مجموع الإطارات كجماعة تمتاز بديناميكية ، بالشكل الذي يوحي بأن الإطارات القديمة هي في طريق التراجع لصالح الإطارات الشابة، وفي فقراته الأخرى الخاصة دائما بالإطارات ، يؤكد الميثاق الوطني لسنة 1976 على ضرورة تقوية وتدعيم التأطير في القطاع الزراعي وفي جهاز التربية والتكوين(ذراع ، 2008: 59).

**4-6 تكوين و عمل الإطارات في سنوات الثمانينات:** أما في مرحلة الثمانينات من القرن الماضي فقد زاد الاهتمام بتكوين الإطارات بالجامعات والمعاهد الوطنية وتأكيد دورها في تضاعف الانتاج الصناعي ونجاح المخططات الكبرى لمرحلة ما بين 1970-1979 ، وهي المرحلة التي عرفت تزايدا في عدد الوحدات الإنتاجية التي بلغ عددها إلى غاية سنة 1982 إلى 780 وحدة، تغطي 10 عشرة قطاعات صناعية، وتنتج 55 منتوجا صناعيا، ففي خلال هذه الفترة عرف التكوين المتواصل دفعا كبيرا كركيزة أساسية تعتمد عليها الدولة في التعليم والتكوين ويكفي حاجات المجتمع المتزايدة (مقدم، 1996: 236).



حيث أن الاهتمام الرسمي بتكوين الإطارات الجزائرية لتتولى مهمة الإشراف على النشاط الاقتصادي عامة والصناعي بخاصة، تجسد بشكل أوضح في الجهود الجبار الذي بذل على مستوى توفير البنية التعليمية والتكوينية، التي من شأنها إعداد وتكوين الإطارات والكفاءات في كل الميادين، وفي توسيع الهياكل القاعدية للتعليم العالي عبر التراب الوطني، وخاصة المعاهد المختصة والجامعات (الجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة)، بالإضافة إلى الجامعات التكنولوجية.

فقد شهد المخطط الرباعي الثاني إنشاء جامعتين تكنولوجيتين في الجزائر ووههران، وجامعة العلوم الاجتماعية بالعاصمة ومعهد متعدد التقنيات لطلبة الشعب العلمية المتحصلين على شهادة البكالوريا، وقد أعطيت الأولوية للتعليم التقني نظرا لحاجة القطاعات المستخدمة للإطارات الفنية وقد نتج عن تفضيل التعليم التقني، كثرة الطلب عليه، مما أدى إلى عجزه في توفير المناصب البيداغوجية وأدى كذلك إلى اختلال في مستويات التكوين، حيث قدر الخماسي الأول بعجز عام في اشباع حاجات التنمية خلال سنواته الخمس برقم إجمالي 650000 عامل موزعين بين إطارات عليا(67000) و إطارات متوسطة(180000)، وعمال مؤهلين(430000)، وقد اضطرت الدولة أمام هذا العجز إلى التعاون التقني الأجنبي لتغطية العجز ب6000 متعاون على مستوى فئة الإطارات المتوسطة(ذراع، 2008: 83).

وقد قدر الحجم الاستثماري المعتمد لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي ب: 21,08 مليار دينار جزائري، مع حرص الدولة على تنمية القطاع من جديد حتى يساير التطور السريع في المجال الاقتصادي، وفي نهاية 1984 حدد الخماسي الأول النتائج الكمية للإنجازات من خلال العمليات التجهيزية للمؤسسات القديمة، وإنشاء أربع(04) جامعات وعشرة مراكز جامعية (10)، وخمس معاهد طبية، وقد أصبح التكوين من أولويات الخماسي الثاني وشرطا للتحكم في ميكانيزمات التسيير، وتحقيق الأهداف وبالتالي الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الصناعية، ومن بين المحاور الأساسية للخماسي الثاني تكييف البرامج مع حاجات التنمية إلى إطارات بمختلف المستويات، وتقرر

أن يجسد التعليم الجامعي هذا الاتجاه، كما تم تعجيل وتيرة بناء الهياكل الجامعية من خلال لامركزية إنجاز المنشآت الأساسية، وتعديل البحوث ابتداءً من سنة 1983 وتحويل عدة مرافق تربوية في طور الإنجاز إلى معاهد جامعية وطنية، وقد وزعت الاحتياجات إلى التشغيل المؤهل إلى إطارات سامية، ومهندسي المستوى السادس ب: 838000 إطار، تقنيين سامين ب: 174200 ، والعمال وذوي التأهيل العالي ب: 425800 عامل.

هذه الوتيرة المتسارعة لنمو علاقة وطيدة بين الجامعة وعالم الشغل عامة والمؤسسة الصناعية خاصة، سمحت بتوفير فرص عمل كبيرة للإطارات المتخرجة من الجامعات والمعاهد، لكن ومع منتصف الثمانينات احتلت هذه المعادلة وأصبح المعروض من الكفاءات والإطارات وخريجي الجامعات يفوق بكثير نسبة الطلب عليهم من قبل القطاع الصناعي بشكل خاص، فأصبح سوق العمل يعاقب التعليم العالي بمعدلات عالية من البطالة ، هذه الظاهرة التي انتشرت وسط أعداد كبيرة من الإطارات الذين يفترض أنهم في مؤسساتهم المختلفة يحققون أهدافها ويساهمون في تحقيق الفعالية الاقتصادية المرجوة (ذراع، 2008: 85).

كما أن هناك عنصر آخر ساهم في تدهور الوضع وهي مسألة الأجور التي كانت قائمة على أسس سياسية أكثر منها اجتماعية أو اقتصادية، وبالتالي عدم تحقق التوازن بين الأجرة والقدرة الشرائية للعمال كافة مهما كانت مستوياتهم، حيث أن توزيع الأجور كان قائماً على تصنيفات ناجمة عن التطبيق المتهاون والتعسفي للقانون الأساسي للعامل الذي يؤدي إلى استمرارية الفوارق والتفاوتات التي لا مبرر لها، ويتعلق الأمر هنا بالعناصر المتعددة التي يجب مراعاتها ضمن التطور كرد الاعتبار لقيمة العمل، التأهيل والكفاءة، لأنه في حال بقاء الأمور على حالها يحرم الإطارات وذوي الكفاءات العليا وبالتالي يسرع من هروبها ولجئها إلى قطاعات أخرى غير قطاع الصناعة.

لقد نتج عن هذه الوضعية ظاهرة أخرى هي هجرة الكفاءات التي أصبحت خسارة كبيرة للدولة الجزائرية لما لها من الأهمية في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي ومن بين أسباب هجرة هذه الكفاءات مايلي:

1- ظروف العمل الأفضل والأجر المناسب مع مهارات هذه الإطارات، كما أن هذه المؤسسات والشركات الأجنبية توفر إطارا معيشيا يتناسب وطموحات هؤلاء الإطارات الشابة وكذا المكانة الاجتماعية المرموقة التي توفرها لهم في المجتمعات الأوروبية.

2- المكانة الاقتصادية للدول النامية في العملية الإنتاجية العالمية، حيث أن هذه المسألة جوهرية وتجد نفسها مكشوفة أمام الدول الأخرى من حيث قيمتها الاقتصادية الضعيفة، حيث أنها مجبرة على العمل في إطار عالمي وتحتل فيه أدنى المراتب من حيث الترتيب الاقتصادي والاستثماري.

3- الاستيراد الواسع النطاق لمنتجات تكنولوجية من البلدان المتقدمة والعمل بها بشكل خام وسطحي يشجعها على سياسة الاستيراد الأعمى دون التحكم فيها وتحقيقها بشكل محلي.

4- العامل الأساسي وراء هجرة الأدمغة كما أطلق عليها هو طبيعة السلطة داخل المؤسسات ، فقد شهدت الجزائر عقب الاستقلال حركة صعود إلى للأعلى لطبقة كاملة من الموظفين المهنيين إلى مناصب عليا ملء الفراغ الناجم عن رحيل الإطارات الفرنسية المحتلة، فبالرغم من أن هؤلاء الموظفين كانوا يفتقرون إلى المهارات الفنية والتنظيمية والإدارية التي تتطلبها وظائفهم الجديدة، ومع ذلك بدأ الهيكل الجديد للسلطة بتبلور سريع، مما جعل الذين حصلوا على المناصب يجاهدون من أجل بقائهم فيها بكل وسيلة ممكنة وبذلك عمدوا عن قصد أو بدون قصد إلى سد سبل الترقية أمام الذين يقفون ورائهم في السلم الوظيفي وخاصة أولئك الأصغر سنا والأفضل تكويننا، مما أدى إلى الشعور بالاستياء لدى هؤلاء الإطارات الشابة وأدى بهم إلى حركة تنقل واسعة، وعليه نجد أن الإطارات لم يكن بإمكانها بسبب فرض أو هيمنة من احتلال لموقع متميز داخل الهرم التنظيمي وذلك بفعل المركزية

الشديدة للقرارات التي وضعت في المؤسسات العامة تحت رقابة صارمة، تتم عن طريق توجيه الاقتصاد بمنطق سياسي من أجل التحكم في الصراع الاجتماعي وإدارته(العايب، 2007: 286-287).

**5-6 إصلاحات التسعينات و المشكلات التي واجهت الإطارات في هذه العشرية:** إن كل الجهود والمسعاعي التي بذلت من أجل تكييف واقع المؤسسة الجزائرية مع التطورات الحاصلة في شتى مناحي الحياة، وبالأخص في النشاط الصناعي والإقتصادي، لم تثمر في الحقيقة سوى المزيد من المتاعب والمشاكل بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية، فالإصلاحات والتغيرات والتحويلات الحاصلة على نمط وطبيعة وأساليب تسيير المؤسسة الجزائرية منذ الستينات من إعادة الهيكلة المالية والعضوية إلى استقلالية المؤسسات، لم تثمر النتائج المرجوة على صعيد تطوير وتحسين الأداء وتحقيق الفعالية، ولم تهتدي الدوائر الوصية على النشاط الإقتصادي الوطني إلى الصيغ الملائمة لإشراك الإطارات في تجسيد الأهداف المرجوة، وإلى ابتكار أساليب تسيير حديثة وملائمة تتمكن من خلالها المؤسسة المهنية من تجاوز مشكلاتها التنظيمية والهيكلية والتسييرية، بما يؤهلها لتكون في مستوى الطموحات والآمال المعلقة عليها، ولعل هذا ما دفع بالمسؤولين السياسيين إلى التفكير في صيغ أخرى لتنظيم النشاط الصناعي والاقتصادي ولإعادة تحديد طبيعة المؤسسة وأهدافها وطرق تسييرها، وكيفية استثمار للموارد البشرية التي بحوزتها وبالأخص إطاراتها المسيرة، ولقد عرفت أواخر الثمانينات إصلاحات إرتكزت على إعادة الهيكلة المالية والعضوية للمؤسسة، والتي هدفت إلى:

- تحسين شروط تغيير الاقتصاد الوطني وضمان التطبيق الفعلي للامركزية.
- تدعيم فعالية المؤسسات العمومية، بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق استعمال عقلاني للكفاءات والموارد المالية.
- توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.
- تحقيق الإصلاح الهيكلي من جهة، وإصلاح منهجية الإدارة والتسيير من جهة أخرى.

• تصحيح السياسة القديمة للتسيير الاشتراكي ومحاولة التجديد وفق طرق وأساليب متعلقة بالتكنولوجية الحديثة.

كل هذه الإجراءات جاءت ضمن سياسة إعادة الهيكلة التي تهدف إلى التخفيف من حجم المؤسسات وتحسين كمي ونوعي للإنتاج وإعادة الإعتبار له والقضاء على الفوضى والإهمال والتبذير والمساهمة في القضاء على البيروقراطية وتحقيق ديمقراطية القرار، فالنتائج المترتبة عن إعادة الهيكلة على الأصعدة المختلفة لم تكن إيجابية وذلك لأنه على مستوى النظام الإداري ورغم التقليل من حجم المؤسسات وتوزيعها إلى عدة وحدات، لم يكن له التأثير المرغوب، وتميزت بنقائص عديدة منها:

✓ تدخل المركزية في الوحدات خاصة على مستوى التخطيط.

✓ سوء متابعة العمال والإطارات لعملية إعادة الهيكلة وإجراءاتها بطرق غامضة.

أما على مستوى التنظيم البشري فلوحظ التدخل المركزي في سياسة التشغيل والأجور الذي كان له آثار سلبية، خاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم الأجور، دون ترك مجال للمؤسسة في تحديد الأجور حسب خصوصيتها ودون ربطها بالمردودية الخاصة بالعمال ورفع عدد الإطارات دون إعطائها صلاحيات في اتخاذ القرارات التسييرية مما أدى إلى تهميش عدد كبير من الإطارات والطاقات الوطنية (سعدي، 1984: 305).

أما على مستوى التنظيم التقني فإن عملية إعادة الهيكلة بتقسيم المؤسسات إلى وحدات عملت على تشتيت الموارد البشرية وتوزيع الإمكانيات والوسائل الإنتاجية ورغم توفرها بشكل كافي في الفترة الأولى، أي قبل انخفاض أسعار البترول بقي الإنتاج يعاني من نقص في المرودودية، وعموماً فإن إعادة الهيكلة لم تكن تعمل بهدف تحقيق الانتعاش الاقتصادي، فهي حسب مقدم (1996) وليدة تحليل سياسي لم يحتكم إلى العلم عندما شرع في تشخيص المشاكل المطروحة وفي الوقوف على الأسباب التي ساعدت على ذلك (مقدم، 1996: 229).

ثم عرف بعد ذلك الاقتصاد الجوائي ما أصبح يعرف باستقلالية المؤسسات، بصدر القانون رقم 01-88 لسنة 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية لتدخل هذه الأخيرة بموجب هذا القانون في مرحلة الإستقلالية ، حيث جاء هذا القانون لمواجهة مختلف العراقيل الداخلية التي حالت دون تمكن المؤسسات من السير الحسن ومن بلوغ الأهداف المرسومة، كما تعد إجراء تكميلي لإعادة الهيكلة المساهمة في القضاء على البيروقراطية وتحقيق ديمقراطية القرار.

لقد دخلت المؤسسة الوطنية مرحلة جديدة لم تمر بها من قبل، إذ أنها أصبحت معرضة لتغيرات جذرية وعميقة لا تتوقف عند حد الإستقلالية فحسب وإنما تتعداه للإنتقال من القطاع العام إلى الخاص، ومن اقتصاد مركزي موجه من طرف الدولة إلى اقتصاد حر تحكمه سوق العرض والطلب، إذ تصبح المؤسسة تعمل في ظل ظروف اقتصاد السوق وتقيم المؤسسة حسب دورها في ظل منافسة كبيرة، ولقد انعكست الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية على عمل الإطار في المؤسسة العمومية، فنجد أنها غيرت من نشاطها وأدائها في ظل الظروف الجديدة مما تطلب تأهيل وتكوين للإطارات الجزائرية يضمن تكيفها مع هذه التغيرات ويشجعها على المحافظة على ديناميكية المؤسسات واستمرارها في العمل ويمكن حصر هذه الحاجات في:

- تتمتع الإطار الموجودة ضمن المؤسسات المستقلة بروح المنافسة والحفاظ على جودة السلع والخدمات وفق المعايير المطلوبة.
- إعداد الإطار وخاصة الإطار المسيرة للتأثير في المحيط الخارجي لمؤسساتهم، والعمل على تغيير اتجاهات السلطة المركزية على نحو يعيد الثقة.
- مشاركة الإطار في تنظيم مؤسساتهم بما تقتضيه فلسفة التسيير الجديدة والمعايير الثقافية من تحسين علاقات العمل وقيم العمل والإحترام المتبادل.

إن إصلاحات الحكومة الجزائرية التي أقرتها إستجابة لطلب صندوق النقد الدولي في سنة 1990 والذي أدى إلى تحرير الأسعار وخصوصة المؤسسات وتطهيرها، حيث أنجرت عنه نتائج اجتماعية

وخيمة كالتسريح العام للعمال وتقليص فرص الشغل، مما أدى إلى تفاقم مشكلة البطالة وتدني المستوى المعيشي لفئات كبيرة من المجتمع، مما يجعلنا ندرك بأن قانون إستقلالية المؤسسات حاول إيجاد بدائل لتسوية الفائض في اليد العاملة والذي كان السبب الأساسي في سوء تطور المؤسسة الجزائرية التي كانت توظف ما يفوق متطلباتها أثناء الفترة الإشتراكية، مما أدى بجل المؤسسات إلى إقتراح سياسة التقاعد المسبق كحل للتخلص من فائض العمال، هذا الوضع لم يخدم كذلك فئة الإطارات التي فقدت الاهتمام من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح هؤلاء الإطارات يمارسون وظائف أقل من كفاءاتهم مما يؤدي بهم إلى القيام بعملهم المطلوب دون اهتمام نظرا لإحساسه بتفاهة العمل وتهميشه، ما نجم عنه من رؤية جديدة لدور الإطارات المسيرة داخل المؤسسة المهنية والتراجع في الفعالية والمردود السنوي لهذه المؤسسات، فقد سجل النشاط الصناعي خلال الثلاثي الأول من سنة 1995 نموا سلبيا بنسبة 4,7%، الأمر الذي أثبت التوجه المستمر للصناعة نحو الإنخفاض على الرغم تحسن وسائل التمويل الخارجي بالمواد الأولية والتجهيزات المستوردة في ذلك الوقت (العايب، 2007: 293-296).

إن هذه النتائج الاقتصادية الضعيفة، دفعت بالحكومة بداية من العام 1995 وإلى غاية السنوات الأولى من الألفية الجديدة إلى التفكير في إدخال إصلاحات جديدة على المؤسسات الصناعية العمومية، ومن ثم على طرق وأساليب إدارتها وتسييرها وتنظيمها وهيكلتها، فتقرر في سنة 1995 إنشاء ما أصبح يعرف بالشركات القابضة " الهولدينغ" لتعويض صناديق المساهمة، حيث جرى سن نص قانوني خاص بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، ينص على حل صناديق المساهمة مع نهاية 1995 واستحداث هيئة تدعى المجلس الوطني لمساهمة الدولة وتكمن مهمة هذا المجلس في تحديد شكل وعدد الشركات القابضة وتحديد استراتيجيتها الصناعية.

وتهدف هذه الشركات في بلوغ المثالية في التسيير، لكن من مكامن الضعف لدى هذا النوع من الشركات هو التمرکز في القرار وخطر إزدواجية اتخاذ القرار، بحيث نجد بعض الوظائف التسييرية

كالوظيفة المالية التي تكون متواجدة على مستوى الشركة القابضة وكل مؤسسة من المؤسسات التابعة لها، فضلا عن مشكل غياب الكفاءات البشرية القادرة على تسيير المؤسسات العادية.

كما أن السعي المبذول لإصلاح المؤسسات العمومية من خلال إنشاء هذا النوع من هذه الشركات القابضة، كان ينم في تلك الفترة عن عزم الدولة لاستعادة قوتها وإعادة تنظيم الآلة الاقتصادية بالشكل الذي يسمح بتجاوز الآثار السلبية لإعادة الهيكلة العضوية التي شرع فيها خلال الثمانينات، وبطبيعة الحال فإن هذه الإصلاحات الجذرية التي تم إدخالها على المؤسسة العمومية بداية من منتصف التسعينات والتي لا تزال مستمرة إلى يومنا هذا، أولت اهتماما كبيرا للإطارات المسيرة من خلال معايير التعيين والتوظيف، ومقاييس التحفيز والترقية والمكافأة، كل هذا إدراكا من الحكومة بأهمية ومكانة هؤلاء الإطارات في الدفع بالمؤسسة الصناعية إلى الأمام وفي إنجاح الإصلاحات المرسومة، بما يحقق الأهداف الاقتصادية المستهدفة ولعل من هذا المنطلق، لم تتأخر الدولة في إصدار مرسوم حكومي بتاريخ 30 جانفي 1995، بالتزامن تقريبا مع وضع الخطوات الأولى للإصلاحات الاقتصادية التي استهدفت المؤسسة الصناعية الجزائرية في التسعينات، حيث اهتم هذا المرسوم بتوفير كافة الضمانات النفسية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية للإطارات المسيرة، حتى تضطلع بمهامها من إدارة وتسيير وإشراف وتوجيه ورقابة وتأطير في أحسن الظروف في سبيل تحقيق الفعالية الاقتصادية المفقودة لدى المؤسسة الصناعية الوطنية (ذراع، 2008: 62-64).

مما يتبين من كل مراحل التطور لدور ومكانة الإطار في المؤسسة الجزائرية وإلى غاية اليوم، نجد أن أهم مشكل واجهته المؤسسة هو مشكل التسيير والتنظيم و ليس مشكل التكوين، و لذلك نجد أن هذا المرسوم جاء ليحدد بدقة وبصفة قانونية خالصة كمراجعة للنظام المعتمد في اختيار الإطارات المسيرة، وتوظيفها وتقييمها، حيث أنه يجب أن تأخذ في الحسبان رد الاعتبار الضروري للإطارات والعلاقة الوثيقة بين أجورهم وأداءاتهم التسييرية، لأن هذا من شأنه أن يساعد الإطار المسير على



ممارسة وظائفه ودوره في المؤسسة وسط ظروف طبيعية جيدة يجعله يحقق الفعالية وبالتالي الأهداف المنشودة.

### 7- هوية الإطار الحديثة:

إن الإطار في عصرنا الحالي يعتبرون أن مكائهم قد تردت وتدهورت وهذا ما أثبتته دراسة لجمعية توظيف الإطار الفرنسية في سنة 2010 والتي أفادت بأن 51% من الإطار ترى أن الوضعية العامة للإطار في المؤسسات قد تطورت بشكل سلبي خلال العشرة سنوات الماضية، بينما نجد أن 19% من الإطار يرون بأن تطورهم إيجابي، أما 10% منهم يرون أن وضعيتهم على ما هي عليه لم تتغير قط، وهي نفس الدراسة التي أجريت خلال سنة 1990 والتي وجدت أن 12% من الإطار فقط ترى بأن تطورهم يمشي في اتجاه سيء، هذا التغيير الجذري في الرأي لم يأتي سدى وإنما هناك عوامل مختلفة أجبرت الإطار على تغيير رأيهم حول مستقبلهم المهني بشكل سلبي عما كان عليه في سنة 1990 ومن بين هذه العوامل قد نجد: ظروف العمل، طرق الممارسة التسييرية، الثقة والمكانة التي يحوز عليها الإطار في مؤسسته.

### 7-1 الفكر التسييري و الممارسات التسييرية و علاقتها بهوية الإطار: إن الممارسات

التسييرية تعتمد دائما على النظريات والأفكار لتبرر التغيرات التي تحتاجها المؤسسة وما لها من محصلات إيجابية، وهذا ما يشير إليه بولتانسكي (Boltanski, 1986)، في كتابه الروح الحديثة للرأسمالية، حيث يوضح حقيقة التغيرات الحاصلة على أساليب التسيير ومدى تأثير النظريات والأفكار الرأسمالية على الممارسات التسييرية منذ سنة 1960، حيث أن الرأسمالية التسييرية كما يسميها والتي أصبحت تسود منذ بداية القرن العشرين في المؤسسات المهنية والتي تفيد بضرورة النيابة للإطارات في كل المهام التسييرية التنفيذية، من مبدأ أن النيابة في المهام التسييرية الثانوية تساهم في زيادة الدافعية نحو العمل لدى الإطار وبالتالي تحقق الإلتزام والولاء التنظيمي التام، مع الإعتراف بأن لهؤلاء الإطار دافع وطموح في لعب دور أساسي وضروري يصب في مصلحة المؤسسة العامة

بدلاً من المصلحة الخاصة، هذه الممارسات التسييرية الحديثة جعلت الإطارات تحس بالدور العصري ، الحديث والمهم من خلال الممارسة والأدوار المناطة بها، عكس ما كانت عليه من قبل كعنصر إنتاج مهمش في مؤسسات ذات هيكل مركزي، أبوي، أوتوقراطي وراثي.

أصبحت الدوافع والحوافز لدى الإطارات في وقت قصير الموضوع الأساسي الذي يجب تمييزه وتحديدته عن باقي دوافع الشرائح المهنية الأخرى، في خلال سنوات التسعينات، كما أنها لم تبقى كمشكل يجب حله وإنما كوسيلة للدفع بعجلة التغيير في كافة ميادين العمل ومنها إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، نظم المنافسة الحرة والشفافة، التسيير المرن والإبداعي خاصة فيما يتعلق بعملية أخذ القرار.

لكن المؤسسات لا تستطيع الخوض في شبكة غير رسمية بسبب التنظيم الهيكلي، ولهذا فالحل يكون بتلاقي مراكز الاهتمام المستقلة الخاصة بالإطار ومدى الاستقلالية التنظيمية له في العمل كركائز أساسية في سبيل تحقيق الفعالية، كما أنه لم تعد الدافعية الشخصية كحل لتحقيق الفعالية بل تم استبدالها بفكرة الحراك الجماعي نحو تحقيق مشروع مؤسسي مقترح من طرف الإطارات المسيرة الذين يمتازون بسلوك قيادي وكاريزماتي يساعدهم على التنبأ بمستقبل المؤسسة، حيث يعملون على تجنيد العاملين والموظفين بإعطاء معنى للعمل الذي يقومون به، حسب المثل القائل "صانع الحجارة يجب أن يعي أنه يبني مسجداً" يعني أن يعي أن المهام البسيطة الموكلة إليه و بالرغم من بساطتها فهي تجعله يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة العامة، أي أن يعي أن كل المسؤولية تقع على عاتقه في مقابل أجر يتناسب والجهد الذي يبذله لتقوية الإحساس بمعنى العمل لدى الفرد العامل (Bergère, Chassard, 2013: 104-105).

رؤية الإطار بهذه الطريقة العصرية يجعل الإطارات التقليدية لسنوات الستينات يفقد مكانته والسبب في ذلك تشبهه بالقيم البيروقراطية التي أصبحت تعد عائقاً نحو تحقيق التغييرات والتكيفات اللازمة لتحقيق الفعالية، كما أنه هناك من ينادي بالتخلي عن كلمة إطار التي لم يعد معمولاً بها في

الدول الشمالية والأمريكية، حيث أنه تم استبدالها بكلمات مثل المدير manager ، أو منشط لفرق العمل animateurs d'équipes ، المحفز catalyseur ، ذو نظرة مستقبلية visionnaire، هذا الإتجاه الجديد يمنع ويلغي أي علاقة بين ملامح المسير التي يمتلكها وفكرة أنه بالتكوين والخبرة يمكن لكل إطار ماهر أن يكون مسيرا متفانيا في عمله.

مما يفرض نوعا جديدا من العمل مبني على أساس الحراك المهني، حيث أن الفرد يتنقل من مشروع إلى آخر بدون شرط النشاط الواحد، حيث أن نجاحهم في المشاريع هو مؤشر فعالية وقيمة توظيفية في سوق العمل بشكل لا يضيع عليهم المشاريع الهامة، غير أن هذه الفكرة وبالرغم من فعاليتها إلا أنها على المدى البعيد قد تعود بالخسارة على المؤسسات من حيث قصر المسار المهني لهؤلاء الأطارات بما أن الفكرة تقوم على حراكهم من مؤسسة إلى أخرى.

**7-2 العصرنة ومتغيرات الإستقرارية، الإعتيادية والتحول لدى الأطارات:** لقد عرفت شريحة الأطارات حملة مضادة لزعزعة مكائنها واستقرارها كمجموعة سوسيو مهنية، حيث أن معظم الباحثين في العلوم الاجتماعية يؤكدون الحملات التي تحاول التقليل من أهميته وتؤكد سطحية أدوار الأطارات في المؤسسات المهنية واعتباره فردا عاديا يعمل مثله مثل كل عامل آخر من فئة أخرى، فهي حركة تحاول تجريد الإطار من مضمون دوره ومكائنه واعتباره عاديا.

وقد جاءت أعمال بوفارتيك (2011) Boufartigue لتوضح عملية إدماج الإطار المتواصلة كموظف من الموظفين الآخرين، حيث أنه يرى أن المسألة لم تعد فكرة الخلال واندثار لفئة وشريحة مهنية وإنما المسألة مسألة اندثار للمفهوم التقليدي للإطار، الحاصل على تكوين وخبرة تقنية وعلمية ذات مستوى عالي، ويشغل منصب تسييري ينوب فيه عن رب العمل، فالفكرة إذن هي تغير وتحول في مفهوم الإطار من حيث الثقة والولاء للقيام بوظيفة التأطير والتسيير للمصالح المختلفة.

إن الأبحاث العلمية المختلفة أصبحت تهتم بمهام الإطار والإطار نفسه من زوايا مختلفة وعصرية لم تثار من قبل، ومن أهم هذه المواضيع الجديدة مسألة تكيف الإطار ونظم العمل الحديثة

كالحراك المتواصل، تسيير المسارات المهنية الفردية والأهم من كل هذا قياس مدى فعاليتهم وتقييم مهاراتهم الذاتية في العمل.

لقد أثّرت دراسات متعددة على عينة تفوق 7000 إطار، حول اشكالية التحولات المهنية التي حصلت على مهام ووظائف الإطار على مستوى متغيرات علاقات العمل، تنظيم المسارات المهنية، مكانة ودور الإطار في التكوين الهيكلي الحديث ووقت العمل، وقد أسفرت النتائج عن تحليلات موحدة لعدة باحثين مفادها أن هذه الشريحة المهنية لم تصبح عادية وتمتاز بالسطحية كما يرى البعض من الفئات المهنية الأخرى وإنما طرأ عليها تحول نتيجة لعدة عوامل أهمها أن أفراد هذه الفئة أصبحوا ينتمون إلى ما يسمى بالطبقة المتوسطة والتي جعلتها تنحل وتفكك، كما أن هناك عوامل أخرى أكثر حداثة سببت التحول ومنها الظروف والإمكانيات الخاصة بالإطارات، نشاطاتهم في المحيط الاجتماعي وتمثيلهم السياسي (Boufartigue, 2011:46).

معنى أن الإطارات لم تعد سطحية وبدون مضمون في عملها وكونها تحولت وتكيفت بشكل إيجابي مع التغيرات الجذرية في العمل يعني أن هناك بعض المهام التي كانت مناطة بالإطار بشكل خاص ولم تعد كذلك لتحل محلها مهام جديدة، من بين المهام التقليدية التي يتميز بها الإطار، الاستقلالية في العمل والمبادرة في أخذ القرار، والتي أصبحت مهام موسعة على شرائح مهنية أخرى غير الإطارات وأقل منها درجة في التنظيم الهيكلي كالعاملين والتقنيين، حيث نجد في فرنسا أن مهمة المبادرة الموكلة للعمال قد تطورت من 37% في سنة 1991 إلى 45% في سنة 1998 ، هذا التوجه الجديد يتوضح كذلك في مهام مثل المسؤولية وذلك في كل التخصصات والمجالات الإدارية أو التجارية أو التقنية.

لقد حدث على المؤسسات تغيرات جذرية في تنظيمها وطريقة العمل بها لتحقيق أحسن للفعالية وبالتالي الأهداف المسطرة، حيث نجد أن وظيفة التأطير أصبحت معمة على كل الشرائح المهنية ، كما نجد ذلك في دراسة لجمعية الإطارات الفرنسية أنه كون الفرد إطار في مؤسسة ما يعني

أساسا أن يكون لديه مسؤوليات ويسير فرق عمل ويتخذ القرارات الهامة، لكن في نفس الوقت هذا الإطار يجد نفسه في ظل التغيرات والتحويلات الجديدة لا يملك سلطات ونفوذ كبير كما قبل، بمعنى آخر، بالرغم من أنه يعتبر من الركائز الأساسية لسير المؤسسة التي ينتمي إليها إلا أنه لا يسير ويقود بشكل فردي استراتيجيات المنظمة، بل يتشاركها والجماعة، مما يجعل إدراكه لمكانته وحقوقه تتأثر سلبا، وهذا ما بينته دراسة الجمعية الفرنسية للإطارات التي قيمت مجموعة المهارات والمسؤوليات والمرجعيات الثقافية التي اختلفت منذ سنة 1990 حيث نجد ما يلي:

**الجدول رقم (05)** يوضح الاختلافات في الرأي حول مكانة الإطار على مستوى بعض المتغيرات في دراسة لجمعية الإطارات الفرنسية تمت ما بين سنة 1990 و 2010

2010	1990	أن تكون إطار ذلك معناه:
39%	57%	أن تكون لك مكانة، وجود حياة نفسية، وفكر تسييري خلاق وثقافة مرجعية مشتركة
10%	11%	أن تتشارك والإطارات الأخرى بعض المميزات في العمل
35%	14%	الإطارات كمجموعة لا تعتبر متساوية من حيث الصفات
16%	18%	كلمة إطار لا تعني لي شيئا

المصدر: (Bergère & Chassard, 2013 : 110-111)

من خلال نتائج الجدول نجد أن الإنتماءات المتعلقة بالهوية في تدهور مقارنة بأخرى نجدها في تصاعد، خاصة بالنسبة للجملة الثالثة في الجدول وهذا التصاعد راجع بالدرجة الأولى إلى الأعداد الضخمة للإطارات الشابة التي تخرجت ووظفت بداية من سنة 1980 والتي أصبحت تتميز عن الإطارات التي انتمت إلى هذه الفئة بالخبرة أو الترقية ، مما أدى إلى عدم تساويها وحدوث نوع من

التفضيل للإطارات ذات الشهادات العالية بدلا من الآخرين، مما أعطى مفهوم جديد للإطار يتمثل في تمكين الفرد ذو شهادة عالية من هذه الدرجة كتمييز عن باقي الفئات الأخرى أو حتى من نفس فئة الإطارات، إضافة إلى التحول والتغيير الكبير الحاصل في مجال حقوق الإطار الاجتماعية المعطاة له، والدليل في تمتع هذا الأخير بهذا الحق هو نسبة القضايا والتظلمات المرفوعة لهيئات مثل مفتشية العمل والمحاكم المختصة في شؤون العمل، لأسباب قد تعود لتسريح تعسفي أو غير شرعي، أو لتحرش معنوي (Bergère, Chassard, 2013:109).

**7-3 متغير الجنس و تأثيره على هوية الإطار:** إن نسبة الإناث في شريحة الإطارات في ارتفاع متواصل، مع العلم أنهم الأكثر حصولا على الشهادات الجامعية العليا بحسب الإحصائيات، لكن بالرغم من هذا فإن أوجه الشبه بين الذكور والإناث غير ممكنة، وذلك لوجود اختلافات شاسعة على مستوى عدة نواحي النشاط المهني كطبيعة الوظيفة، الممارسة المهنية، اختلاف المسارات المهنية، الأجور، التكوين المختلف ونوعية المنصب المشغول، وذلك بسبب عامل الأمومة وأمور أخرى خاصة بالإناث، إضافة إلى عوامل اجتماعية أخرى متعلقة بالعرف والتقاليد والثقافة السائدة، خصوصا في مجتمعاتنا العربية، والذي يشكل للمرأة نوعا من الفوضى التقليدية يطلق عليها في الفكر التسييري بـ "السطح الزجاجي" ومعناه مجموعة العراقيل الغير معلنة لدى الإناث في العمل والتي تحد من صعودها السلم الوظيفي ذو المستويات العليا وتصل إلى حد تهميشها في العملية المهنية وخاصة عند الإطارات الإناث.

إن عامل التفوق الدراسي لدى الإناث لم يمحو الفرق الموجود مع الذكور في الحياة المهنية، حيث أن نجاح الإناث ودخولهن الحياة المهنية كإطارات سامية، لم يؤدي إلى تواجدها بنفس النسب مثل الذكور في المراكز العليا، والسبب ربما يعود لنقص حب المغامرة وقلة الإندفاع لديهن في مقابل تواجدها لدى الذكور، كما نجد أن الإناث يحتجن إلى مدة أطول للتصرف والتفكير مليا وبشكل

دقيق، حيث أنه يعزى إنشاء السطح الزجاجي لديهن إلى عدم بلوغ المراكز العليا إما للممارسات التنظيمية المعادية للمرأة أو لأسباب عائلية خاصة بهن.

إن عمليات التوظيف، الترقية وتطوير المسار المهني ليس شفافا من حيث علاقته بمتغير الجنس، والإحصائيات تدل على التمييز الجنسي وتؤكدته وتفسره بكون الفكر التسييري في أصوله ونشأته وجد في مؤسسات ذات طابع ذكوري من حيث السلطة، المهارات والمسارات المهنية (Brunnel, 2008:18).

ولقد أثبتت إحصائيات الجمعية العامة للإطارات الفرنسية أن أول اختلاف يكمن في اختيار التكوين وبالتالي له دور انعكاسي على الوظائف التي سيختارونها مستقبلا، ففي سنة 2011 مثلا كانت نسبة الإطارات الذكور المتخرجين من المعاهد والمدارس العليا المتخصصة في الهندسة تقدر ب: 34% ، في مقابل 16% من الإطارات الإناث، والعكس نجده بالنسبة للشعب الانسانية، حيث نجد نسبة الإناث ب: 64% ، كما أنه بالنسبة لعملية التوظيف فإن الإطارات المتخرجة من المدارس والمعاهد العليا قد يجدون وظائف كإطارات عليا في مدة لا تتجاوز الثمانية أشهر بعد تخرجهم مباشرة، عكس المتخرجين من الجامعات الكلاسيكية، لكن على الرغم من ذلك فإن خيار التكوين لا يعد العامل الأساسي الذي يخلق التمييز بين الجنسين ، بل هناك عوامل أخرى من بينها السن، حيث أن نفس الدراسة وجدت أن الإناث الذين لم يتعدى سنهم 35 سنة يصلون إلى مناصب عليا مقارنة بالذكور، لكن بعد سن 40 سنة نجد هذه النسب تقل ، مقارنة بمثيلتها عند الذكور التي تتزايد بعد هذا السن والسبب الرئيسي وراء هذا الاختلاف يعود لكون الذكور قادرين على تحمل المسؤولية المهنية في هذا السن مقارنة بالإناث التي تفضل الاهتمام بأمور عائلية وأمور حياتية أخرى غير العمل ونجاح مسارهن المهني، وتقدر بنسبة 23% من الذكور في المناصب العليا كالإدارات العامة ورياسات المصالح في مقابل 11% لدى الإناث بعد سن الأربعين.

من الأسباب كذلك التي أحدثت الهوة بين الجنسين هي الغيابات ووقف المسار المهني لداعي الأمومة ورعاية أسرهن، مما يدعم فكرة أن الإناث لا يمكن الوثوق فيهن، بسبب قلة إلتزامهم للأسباب السابقة الذكر، فيفضل عليهن الذكور، ولكن هذه الأسباب تبقى غير معلنة ومزيفة بمبررات واهية مثل : الإناث لديهن إنسانية عالية وإحساس مرهف، إصغائهن لا ينتهي، يمتزن بالبراغماتية، لا يهتمن الافتخار والتميز في العمل في الأغلب، كلها حجج واهية القصد منها إبعاد الإناث عن مفاتيح السلطة، كما أن درجة المسؤولية تزيد لدى الذكور مع ازدياد عدد الأولاد، بينما نجدتها عند الإناث منعدمة ، ومن أهم التفسيرات لهذه الظاهرة هو انسحاب المرأة وتحملها مسؤولية وأعباء المنزل الزوجي وتربية الأولاد في مقابل إفضاء مساحة حرية أكبر للزوج، مما يفسر هذه الظاهرة (Bergère, Chassard, 2013 : 118).

السؤال الذي يطرح نفسه الآن والذي يحتاج إلى تحليل هو هل ظاهرة ما يسمى ب" السطح الزجاجي" يمكن أن يكسر في يومنا هذا مع ما يحدث من تغيرات في مؤسساتنا؟ والداعي ل طرح هذا النوع من التساؤل هو التحولات الاجتماعية الحاصلة ومنها بسبب نسب الطلاق المتزايدة كل سنة، والعزوبة المتأخرة وتأخر سن الإناث في الإنجاب وغيرها من المستجدات الاجتماعية التي يمكنها أن تكسر هذا السطح الذي لطالما درسته وحلته الأبحاث المختلفة واستدلت به.

لكن هذا كله لا يمنع وجود فئة من الإناث التي طورت ما يعرف باستراتيجية المواجهة لضغوط الحياة الشخصية والمهنية في آن واحد، كرد وخوف من الوقوع فيما يعرف ب سطح الزجاج ، متحديّة بذلك كل العوائق التنظيمية والعادات والتقاليد الاجتماعية والعرفية لتحقيق توازن بين عالم الشغل والعائلة.

في الأخير نطرح التساؤل الذي مفاده معرفة مدى نجاعة هذه التحديات والمواجهة للعراقيل والعوائق، هل ستتحقق العدالة والمساواة بين الجنسين، وخاصة لدى فئة الإطارات؟ وهل هذا التمييز على مستوى متغير الجنس يبقى هو الوحيد الذي يطرح اشكال؟ أم أن هناك متغيرات أخرى تطرح



مشكلة التمايز لدى فئة الإطارات كالأصول العرقية والدينية والاجتماعية والثقافية، الانتماءات السياسية والنقابية وغيرها، ليبقى التساؤل مطروحا و مفتوح للإجابة عليه في شكل دراسات علمية (دقيقة) لتبيان الأسباب والحلول.

**7-4** **مادية العمل وعلاقتها بهوية الإطار:** هناك العديد من البحوث التي تلقي الضوء على موضوع مادية العمل والقصد به ثقل مهام العمل لدى الإطارات والتي لوحظ من خلال الدراسات العديدة أنها في تناقص مستمر من حيث حجم هذه المهام خاصة في السنوات الأخيرة، حيث أن هذا الجهد المبذول أصبح غير ملموس بشكل مباشر ويغلب عليه الطابع الخطابي أكثر في أسلوب التسيير (Brunnel,2008:120).

لكن هذا لا يعني أن المهام تناقصت أو أصبحت أكثر سهولة ولكن تحولت إلى مهام مجردة غير ملموسة، أكثر منها مباشرة وذات نتيجة فورية، حيث ترى الجمعية الفرنسية للإطارات في هذا الصدد أن 41% من الإطارات يرون بأن مهامهم تنفيذية في أغلب وقت العمل، بينما المتبقي من النسبة فهو موزع على مهام ثانوية كتنشيط فرق العمل ب: 18%، التسيير الإداري يقدر ب: 20% وتسيير العلاقات المؤسسية ب: 21%.

إن هذه المهام التنفيذية لا تعني ثقل المهام بشكل كبير وبالتالي هي ذات وزن مادي، بل على العكس من ذلك، كلمة إطار تنفيذي تعني الإطارات السامية المختصة في المجالات التقنية والإدارية، وبالتالي فهي ذات طابع فكري أكثر منه طابع يدوي، حيث يطلق عليهم في الفكر التسييري ب: "عمال المعرفة"، هذا العمل المعرفي للإطارات يعرف بكونه من أصعب الأعمال من حيث الممارسة ومن حيث طريقة تقييمها، لأن الإنتاج العلمي طويل وشاق في تحقيقه للنتائج حسب Baron (2012)، فالإطار يكرس و يتفانى في تأدية مهامه التسييرية باستثمار وقته وجهده المعرفي ومهاراته وإنفعالاته ومعاناته المادية، وفي نفس الوقت وبالرغم من كل هذا فالعمل هو شرف واستمتاع ووسيلة لتحقيق الذات، فهي إذن شرط لتحقيق الهوية الاجتماعية للإطار.

إن الفكر التسييري يربط دائما بين المردودية في العمل والجهد المبذول وبخاصة إذا صاحب هذا العمل التعب الكثير، هذا المفهوم الميكانيكي للعمل يعتبر كمادة كمية من حيث قيمتها، يمكن إضافتها، تقسيمها، مضاعفتها وتوزيعها إذا أصبح العمل غير مادي، أي أنه لا داعي لطرح التساؤلات حول كيف، متى تم القيام بالعمل.

حينما يصبح العمل غير مادي فالأسئلة المتعلقة ب: متى، كيف، لماذا في أداء العمل، لا يمكن الإجابة عنها بشكل مباشر لتعقدها من حيث الممارسة ولهذا هناك إنجياز في الفكر التسييري الحديث لتحديد وقت عمل الإطارات بعدد الأيام لا الساعات، حيث لم يعد ممكنا الخلط أو الجمع بين المهام التنفيذية والتكرارية على الطريقة التaylorية ومقارنتها بالمهام التي تتطلب جهدا في التحقيق والإبداع المعرفي والفكري من حيث مستوى التعب الذي نجده فيزيقي بالنسبة للأول ومعرفي بالنسبة للثاني (Bergère, Chassard, 2013: 121-122).

كما أن طبيعة الأهداف المراد تحقيقها اختلفت نتيجة لاختلاف طبيعة العمل نفسه، حيث أبرزت دراسة لافارق (Lasfartigue, 2008) أن 77% من الإطارات التي أجريت معها مقابلات في سنة 2000 حول موضوع المادية ومضمون العمل الذي يقومون به، توافق على أن عملها يتم بأهداف محددة مسبقا، بينما اختلفت الإجابات حول نفس السؤال في سنة 2010، حيث تقلص إلى 64%، كما توضح هذه الدراسة مدى صعوبة التحليل والتفكير بشروط العمل الحديثة الغير مادية وكيفية تقييم نتائجها، حيث يرى لافارق 2008 أنه يجب تحديد وحدة قياس جديدة أسماها ب: الإرغوستريسيا، أي قياس القلق، هذا الأخير يعتبر مؤشر لمدى ثقل العمل أو سهولته في محيط العمل، مع الإشارة إلى ضرورة اقتران عامل التعب الفيزيقي والفكري والقلق والإستمتاع والرضا مع بعض في القياس (Lasfartigue, 2008: 100).

لقد أوضحت الدراسات والبحوث التي أجريت في عدة مؤسسات مهنية حول موضوع محيط العمل ومدى جودته ومن بين هذه الدراسات، دراسة جمعية الإطارات الفرنسية لسنة 2011 التي

أجريت على عينة واسعة من الإطارات والتي بينت أن ما يفوق الأغلبية من العينة المدروسة ترى أن ثقل العمل معقول، لكنها في نفس الوقت تتباين من حيث النسب وتختلف باختلاف التخصصات التأطيرية، حيث أن 37% من الإطارات العاملة في مجال الإعلام الآلي يرون بأن مهام العمل تفوق العادي، كما أنها تقدر ب: 57% لدى الإطارات المسيرة في مقابل 36% إطارات منفذة ليس لديها مهمة الإشراف والتأطير، وهذا ما يوضح صعوبة تسيير الأفراد وما ينجر عنها من ثقل مهني، خاصة أن مهمة التسيير والتأطير من المهام التي تتطلب تسيير المواقف الحرجة والمستعجلة (Bergère, Chassard, 2013:124).

إن المشقة في تكميم العمل لدى الإطارات وبالتالي تقييم مدى فعالية مهاراتهم ليس معناه أن الإطارات لا تتكيف والتغيرات الحاصلة في مجال التسيير، بل على العكس، فهناك دائما محاولة للتكيف على سبيل المصلحة الشخصية على الأقل قبل المصلحة العامة، فهي مهمة لتحديد هويتهم المهنية والاجتماعية كإطارات فاعلة داخل وخارج المنظمة، حيث أن هذه الفئة توافق على التغييرات العديدة الحديثة كسياسة الأجور حسب الإستحقاق، ذاتية المسارات المهنية، التقييم الفردي وغيرها من الأمور التسييرية المستجدة، لكن هذا التوافق والتكيف يمكن أن يختفي ويعارض في حالة ما إذا كان تقييم عمل الإطارات لا يبين إلا قلة قليلة مما أنتجه في منصبه، خاصة إذا كانت أدوات التقييم كلاسيكية كالتقييم السنوي، الذي عادة ما يتناسى المهارات المجتهد في العمل من طرف الإطارات.

#### 8- واقع الممارسات التسييرية الحديثة لدى الإطار و علاقتها بالفعالية:

لقد حاولنا من خلال عناصر البحث السابقة العرض تحليل التغيرات التكنولوجية، القانونية، الاجتماعية والاقتصادية، التي من شأنها التأثير على عمل الإطار وعلاقاته بالآخرين والمؤسسة، السؤال الذي يبقى مطروحا يتمثل في عمل الإطار وماذا يخدم؟ من خلال هذا التساؤل، نحاول اقتراح أدوار وممارسات تساهم في تحسين فعالية المؤسسات والمعاش النفسي والاجتماعي للإطارات الذين يريدون العمل بجد وإتقان.

إن استنباط أهم الممارسات التسييرية الكفيلة بتحقيق الفعالية يمكن أن نستصيغها من تعريفان لمفهوم الإطار، الأول مستنبط من التمثلات الاجتماعية، أي كعنصر من العناصر الفردية التي تساهم في نجاح المنظمة كمجموعة اجتماعية، أما الإتجاه الثاني في فهم معنى الإطار، فهو الذي يحاول حصر أدواره وطبيعة عمله وهو ما سوف نحلله من خلال هذا العنصر.

إذا لم يكن هناك إطار لا تكون المنظمة والعكس صحيح، فهي إذن متلازمة منطقية، فمهما كانت تخصصاتهم لهؤلاء الأطارات، إلا أن الوظيفة نفسها، أي التأطير وأساسية لمواجهة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والتكيف معها، وكذا التوسع المالي والجغرافي للمؤسسات المهنية، ولذا يطلب من الإطار تحقيق أهداف المؤسسة، وسواء كانت هذه الأهداف المنظماتية داخلية أو خارجية فإنها تحدد بالتدقيق المهام المطلوبة من الإطار.

هذه المهام التسييرية المسندة إليه عديدة ومتنوعة وفي نفس الوقت ذات خصوصية وتفاوت ما بين التخطيط، التنظيم، تسوية المشاكل والمواقف المهنية الحرجة وصراعات العمل من أجل تحقيق الفعالية والتنبؤ بها، حيث يرى كروزيه (Crozier, 1977) في هذا الشأن، أن عمل المنظمات والمؤسسات لا يعتمد فقط على الهياكل التنظيمية والقوانين المهنية، بل يجب التنبه دائما للفارق الموجود بين ما هو مخطط له والممارس فعليا في واقع الأمر، كما يجب معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين الإطار ومؤسسته لمعرفة كيف تتم ممارساته التسييرية في الحقيقة (Crozier, 1977:92).

إن هدف أي مؤسسة مهنية كانت، ليس التنظيم لسبيل التنظيم، حتى ولو أن هناك مؤسسات تعمل بهذه الطريقة، لكن الأفراد العاملين وخاصة الأطارات يتعاملون وينسقون ويتعاونون لتحقيق هدف ما، لا يمكن إنجازه بشكل فردي، حيث أن التشارك، التنسيق والتعاون هو السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف العامة بصفة مشتركة، ومن هذا المنطلق نستنتج ثلاثة أهداف عامة مطلوبة في الممارسة التسييرية للإطار تتمثل في العقلنة، التحديد والإبداع وتشخيص العمل بإحساس وذكاء ومعرفة تجعلهم ماهرين في تنشيط فرق العمل والتكوين، مما يؤدي بنا إلى فكرة أن هناك اختلافات

واضحة بين الخبر في التسيير والمسير العادي دائما من فئة الإطارات، هذا الأخير هو المستهدف من خلال دراسة موضوع المهارات التسييرية.

أما من حيث أن الإطارات هي همزة الوصل فذلك يتحقق بكونها تنتج كثرة من الجامعات العلمية والأكاديمية لتكمل مسيرتها في المؤسسات المهنية، حيث أنها تنقل المعرفة والعلوم المختلفة المتعارف عليها والمثبتة علميا لتغرسها وتحولها إلى ممارسات، عن طريق التطبيق والتكوين في الوسط العمالي، وتستثمر في المواقف المهنية التي تتأرجح بين السهل والحرج والصعب.

ومن الممارسات التسييرية الشائعة جدا، نجد التسيير لجماعات وفرق العمل بإنتهاج أساليب تسييرية متعددة قد تكون أو لا مميزة وذات نتيجة فعالة، وذلك يجعل العمال يحترموا الإجراءات ووتيرة العمل والقوانين المفروضة عليهم، فهم قادة يجب احترامهم، كما أنهم يشرفون على العمل وتكوين العمال المسيرون، فهكذا هي المؤسسة المنظمة حسب الطريقة التايلورية والفوردية بطريقة "علمية"، كل هذا في سبيل تحقيق المردودية واكتساح الأسواق الاقتصادية بشكل عقلائي، تعاوئي، تنبئي، تخطيطي ومعياري، وهو ما كانت ولا تزال عليه الممارسات التسييرية منذ السنوات الأولى من القرن العشرين لغاية الساعة، خاصة في الدول النامية بالرغم من دخولها اقتصاد السوق وخضوعها لمعايير الجودة العالمية، إلا أن الممارسات تبقى على ما هي عليه كلاسيكية وتحتاج إلى تطوير.

هذه الممارسات التسييرية على المنهج التايلوري والفوردي في بدايات القرن العشرين لم تستمر طويلا لأن المنتج لم يطرأ عليه تغيير ولم يحدث تجديدا، وذلك بسبب التطور السريع لأدوات الإنتاج كسبب مباشر للتكنولوجيا الحديثة، فكان لزاما على المؤسسات أن تغير من ممارساتها التنظيمية، لتكيف والتغيرات التكنولوجية من أجل تحقيق أهداف المنظمات في الحال دون انتظار طويل، كما في سابق العهد، مما زاد في ووتيرة المنافسة بين المؤسسات وكذلك بين الأفراد داخل المؤسسات المهنية، مما شكل ضغطا غير مسبوق على الإطارات على مستوى عملية التسيير، حيث أن المعارف الأساسية والمهمة التي يقوم على أساسها عمل الفرد في المنظمة في شكل إشراف وتكوين ذو قيمة قد تغير

واختفى ليترك مكانه المعارف الخبراتية المؤسساتية التي يتم اقتنائها واستحداثها في خلال العمل التسييري بالمؤسسة، مما يتطلب تطويرها وحمايتها من التقليد، حتى تكون المؤسسة هي المنفردة والرائدة في المجال التسييري، الإنتاجي، التكنولوجي، التجاري والإقتصادي.

مما أدى إلى نظرة ابداعية جديدة في ميدان الممارسات التسييرية المبنية على أساس الاختلاف وليس الاتفاق، لأنه بالاختلاف يكون الإبداع وليس التكرار، كما تكون هناك مرافقة لعملية الإبداع والتحضير لعملية التغيير، أي أن المؤسسة تصبح مكان يحتوي ثقافات متعددة متكاملة، مشاركة، متعاونة وذات نظرة عالمية، كما أنها تتميز بتنشيط المشاريع بطريقة شبكات التواصل الاجتماعية، كل هذه الأسس تستدعي المهارات المتعددة والمختلفة لكافة الإطارات، بشكل جماعي لا فردي، وهو ما يطلق عليه في الفكر التسييري ب: " التسيير الفوضوي المنظم " الذي من شأنه فتح قنوات الإبداع بمنطق مختلف ومغاير للتسيير الكلاسيكي المبني على أساس مخطط ( Bergère, 135-136: Chassard,2013).

لكن التغيير التكنولوجي والإبداع ليسوا بالعوامل الكافية لتحقيق الفعالية التسييرية، إذ لابد من عامل ثالث جد مهم وقد يكون هو المثبط والمؤثر على العملية التسييرية، وهو المستهلك أو العميل، حيث يتطلب مهارات تحليل وإنصات لحاجاته، من أجل تحقيق الخدمة المطلوبة بالجودة المعيارية وكذا خلق علاقة ثقة.

كل هذا يوصلنا إلى فكرة أن التعاون والإبداع والتجديد لا تكتمل كمهام تسييرية ممارسة دون عامل المهارات العلائقية التي تتطلب قدرة هائلة لتكييف الأجوبة حسب الأسئلة المطلوبة، هذا العامل الأخير لا يمكن تعلمه كغيره من المهارات، وإنما يحتاج إلى ذكاء وعوامل شخصية تخدم هذه المهارة.

المعارف الموظفة والدور المنتظر لكل فرد في المنظمة ليسوا متشابهين من حيث الممارسة ولو تشابهت الوظائف والمسؤوليات المطلوبة منا كمسيرين، والاختلاف يكمن في عوامل ضمنية تحتاج أن

نلقي عليها نوعا من الضوء كحجم المؤسسة، فهو عامل ليس بالبسيط أو الثانوي، بل على العكس، فهناك دراسات قليلة تمت حول هذا موضوع الممارسات التسييرية للإطارات في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وأخرى في المؤسسات الموسعة وذات الحجم الكبير، أو في المؤسسات العمومية والخاصة.

حيث نجد في خلال مسألة حجم المنظمات، خاصة بالنسبة لتلك الموسعة أو الكبيرة الحجم، أن هناك شكلا آخر من التأطير، أو ما يطلق عليه بالمساعدين في التأطير، إضافة لهذا النوع، نجد نوعا آخر من التسيير في مثل هذه المؤسسات من ذات الحجم تميل إلى التسيير الجماعي، حيث نجد أن هناك اتفاق وتشارك وتنسيق ذو طابع غير رسمي في عملها، وهو مكون من علاقات انسانية لا صلة لها بالعلاقات تنظيمية، كما أنها تمتاز بكونها ذات طابع تسوده الثقة المتبادلة وفيه تنوع في المهام.

**-خلاصة الفصل:** على العموم فإن أعداد الإطارات في تصاعد متزايد في كل سنة في كل دول العالم، حيث أن الأهمية في التأهيل والتكوين على أساس المهارات يعطى لفئة الإطارات أكثر من الفئات المهنية الأخرى، كما أن مستقبل الإطارات العليا في سوق العمل وفرص التوظيف قد يكون أكثر من أي شريحة مهنية أخرى، كما أنهم يتميزون بأدوار سامية ومكانة محترمة في المجتمع، لكن على الرغم من كل هذا، نجد أن معظم هذه الإطارات في خوف مستمر من موجات التسريحات الفجائية كنتيجة للأزمات الاقتصادية وخطط التقشف السنوية، سواء كان ذلك في المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة، فهي متساوية من حيث أن هذه الإطارات وتوظيفها قد يكون ذو تكلفة جمة مقارنة مع ما يبذله من مجهود طوال السنة، حيث أنهم من خلال ممارساتهم التسييرية لهم القدرة والمهارة على التحكم المركزي وقيادة الجماعات والمنظمات بالرغم من تعقد وتركيب العمل والعلاقات السائدة فيه، و اختلاف الغموض الذي يمتاز به نظام العمل خاصة الغير رسمي منه، فيمكن أن تكون الفئة التي تعمل على تغيير معايير العمل السائدة الرسمية وكذا الغير رسمية منها.

غالبا ما يتمتع الإطارات المسيرة من فكرة أن الفعالية في العمل ترجع بالأساس لمدى مهاراتهم العلمية و العملية، فهي في الحقيقة قضية قيادة وملاحم وعوامل شخصية تدفع بالآخرين

للعمل والتنسيق والتعاون، فهي باختصار توقعات الجماعة بمسير قادر على جمع وتوحيد الصفوف وتوحيد المهارات المختلفة لخدمة الأهداف المسطرة، كما أن المهام التسييرية الممارسة من طرف الإطار كالتسيير للجماعة أو الجماعات، المسؤوليات المناط بها، اتخاذ القرارات والإستقلالية في العمل هي من الأمور التي كانت سالفًا تميز الإطار عن غيره من العمال في المؤسسة ، لكن تحرير هذه المهام جعلت المفكرين يميلون إلى فكرة أنه لم يعد هناك وجود لفئة الإطارات بل الكل إطار في وظيفته.

على العموم وحسب رأينا فإن إلغاء المهام التسييرية الكلاسيكية أدى بالتأكيد إلى ظهور مهام وبالتالي ممارسات حديثة تتعلق بالعملية التسييرية وهي التي سبق ذكرها في بداية هذا العنصر فبالإطار الإطارات فئة مستمرة لا شك في ذلك ولكن بمهام مغايرة عن سابقتها وبالتالي فإن الممارسات تهدف في النهاية لتحقيق الفعالية بمعيار معين قد لا يكون على الإطلاق ولكن بشكل معين وباستثمار لمهارات معينة.



## الفصل الرابع

# الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

- 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
- 2- الحدود الزمانية و المكانية
- 3- عينة الدراسة الاستطلاعية و مواصفاتها
- 4- التعريف بأداة جمع البيانات للدراسة
- 5- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

ثانياً: الدراسة الأساسية

- 1- منهج الدراسة
- 2- الحدود المكانية و الزمانية
- 3- عينة الدراسة الأساسية و مواصفاتها
- 4- أدوات القياس
- 5- الأساليب الإحصائية المستعملة.

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية في الفصول السابقة والتي تم فيها التطرق إلى ماهية المهارات التسييرية عند الإطارات و فعاليتها، سنتطرق في الجزء الثاني من البحث المتمثل في الإجراءات المنهجية في ميدان الدراسة والذي يضم في شقه الأول الدراسة الإستطلاعية التي تتضمن الحدود الزمانية و المكانية ، عينة الدراسة الإستطلاعية و مواصفاتها والتعريف بأداة جمع المعطيات و خصائصها السيكومترية ، أما في الشق الثاني من هذا الفصل نحدد المنهج المتبع في الدراسة، الحدود المكانية والزمانية، عينة الدراسة الأساسية و مواصفاتها، أداة الدراسة و طريقة إجرائها و الأساليب الإحصائية المتبعة.

### أولاً: الدراسة الإستطلاعية

#### 1-أهداف الدراسة الإستطلاعية: قامت الباحثة بالدراسة الإستطلاعية باعتبارها خطوة مهمة

وأساسية في البحث، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالاتي:

- التعرف على ميدان الدراسة الاستطلاعية لتفادي النقائص و الغموض فيما بعد في الدراسة الأساسية.

- التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة البحث واعتمادها كأداة بحث في الدراسة الأساسية.

- التعرف على الصعوبات التي من الممكن مواجهتها ووضع حلول لتفاديها في الدراسة الأساسية

- اكتشاف الجوانب الناقصة في أداة البحث والعمل على تصحيحها و تعديلها أو إلغائها تماما قبل اعتمادها كأداة بحث في الدراسة الأساسية.

#### 2-حدود الدراسة المكانية والزمانية: سنحاول من خلال هذا العنصر توضيح مكان وزمان

الدراسة الاستطلاعية كما يلي:

1-2 الحدود المكانية للدراسة الاستطلاعية : تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بمركب نشاط المصب AVAL سوناطراك المتواجدة بحي جمال الدين بمدينة وهران، و مهمة المؤسسة السهر على عمل المركبات الخاصة بتميع الغاز بأرزيو و سكيكدة، حيث يكمن نشاط المصب في المهام الضرورية المتمثلة في استغلال الوحدات العامة الموجودة لتسهيل الغاو الطبيعي وغاز البترول المميع GPL بتنفيذ خطة التنمية في عمليات تكرير النفط والغاز، وإدارة ومراقبة الشركات التابعة والموكلة لعقد التكرير الكيميائي، كما يسهر المصب على ضمان تجهيز ونقل الهيدروكربونات حسب مهامها الرئيسية كالتالي:

-تسهيل الغاز الطبيعي

-تكرير النفط

-الدراسات و التطويرات الجديدة للتكنولوجيا

الغاز الاصطناعي(أزوت، هليوم)

-يهتم نشاط المصب بفرع التكنولوجيا الذي نشأ في جويلية 2009 والهدف من ذلك إضفاء الطابع الرسمي على دور التكنولوجيا في مجال التكرير والتسويق المنشط، ومهمة البحث والتكنولوجيا هو تعزيز قدراته العلمية لمساعدة الوحدات التنفيذية والمطورة لخبراتها في مجال الإبتكار.

وقد أجريت الدراسة بالتعاون مع مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك "نشاط المصب" وهي جزء من الإدارة العامة و من مهامها الأساسية ما يلي:

-إعداد سياسات و استراتيجيات في مجال تسيير و تنمية الموارد البشرية.

-انتقاء و توظيف العاملين.

-تأطير الدوائر الخاصة بالموارد البشرية في مختلف المركبات الصناعية.

-المراقبة المستمرة ومتابعة واحترام تطبيق السياسات والأنظمة المعمول بها الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

-تسيير منح العمال عبر إشعارات داخلية و منشورات وبث إعلان عن المناصب وتجهيز الملفات واللجان التقييمية.

**2-2 الحدود الزمانية للدراسة الاستطلاعية:** دامت مدة تطبيق الاختبار والتحقق من قدرته على القياس في مدة شهرين كاملين من 03 ماي 2010 إلى 03 جويلية 2010 .

**3-خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية:** تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في 30 إطار، ذكور وإناث ، بمستويات تعليم ، سن، نوع التأطير و الخبرة، يعملون بمؤسسة سوناتراك AVAL بوهران، الاختيار كان بطريقة مقصودة لأن الهدف هو قياس المهارات التسييرية لدى فئة الإطارات دون غيرها من الفئات الأخرى و قد تميزت بالخصائص التالية:

**3-1 توزيع العينة حسب متغير الجنس ومستوى التأطير:** في خلال هذا العنصر نحدد عدد الإناث والذكور وتوزيعهم حسب مستوى التأطير الذي تم تحديده بمجموعتين الأولى يكون فيها مستوى التأطير لـ3 ثلاثة أشخاص، بينما المجموعة الثانية فيكون فيها التأطير لـ4 أربعة أشخاص فأكثر.

**الجدول رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب الجنس و مستويات التأطير:**

المجموع	المجموعة الثانية تأطير 4 أشخاص فما فوق	المجموعة الأولى تأطير 3 أشخاص فما أقل	مستوى التأطير
			الجنس
19	10	9	إناث
11	4	7	ذكور
30	14	16	المجموع

2-3 توزيع عينة البحث حسب متغير التخصص والجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع التخصصات المختلفة لعينة الدراسة الاستطلاعية و كذا توزيع متغير الجنس في كل التخصصات الأربعة (إدارة الموارد البشرية، إدارة عامة، إعلام آلي، إدارة تقنية) و هي كالتالي في الجدول الموضح في الصفحة الموالية:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير التخصص و الجنس

المجموع	ذكور	إناث	الجنس
			التخصص
7	04	03	إدارة الموارد البشرية
7	03	04	إدارة عامة
8	05	03	إدارة الإعلام الآلي
8	04	04	إدارة تقنية
30	16	14	المجموع

3-3 توزيع العينة حسب متغير السن: من خلال هذا العنصر تبين جدوليا توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئات العمرية الأربع كما هو واضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن:

رمز الفئات العمرية	مدى الفئات العمرية	تكرارات عينة الدراسة الاستطلاعية
1	25-20	02
2	35-26	8
3	45-36	10
4	65-46	10
	المجموع	30

4-التعريف بأداة جمع البيانات للدراسة: بناءً على متغيرات البحث المطروحة في الفصل الأول من هذا البحث و المتمثلة في المهارات التسييرية بين الممارسة و الفعالية، فقد تم اختيار اختبار السوزي Sosie المعد من طرف قوردن Gordon سنة 1995، و قد تم استخدام النسخة الفرنسية ل: كيا (1999) Kiat، و فيما يلي نوضح دواعي اختيار هذا الاختبار في الدراسة، الهدف منه، المجتمع الذي يستهدفه، تعليماته، مفاتيحه.

4-1 دواعي اختيار هذا الاختبار: لقد تم اختيار اختبار السوزي Sosie ل: كيا (1999) Kiat لعدة دواعي سوف نلخصها في النقاط التالية:

-لقد تم اختيار اختبار السوزي لكونه اختبار نفسي متعارف عليه دوليا و قد أثبت من حيث تطبيقه في الدراسة التي أجرتها بها الباحثة : كيا (1999) Kiat مدى صدقه المقدر ما بين 0,70 و 0,81 حسب معامل ألفا كرونباخ، كما أثبت درجة ثبات تقدر ب 0,69 حسب معامل بيرسون ، إضافة إلى كونه يعطي ثلاثة جوانب في شخصية المسير الأولى تتعلق بمهارات التسيير، الثاني يوضح القيم النفسية و الاجتماعية المؤثرة على عملية التسيير والجانب الثالث يوضح نوع السلوك التسييري المنتهج من طرف الإطار وذلك ما سوف نراه بالتوضيح الدقيق في عنصر التعريف بأداة البحث، فبدلا من بناء أداة(استبيان) نحاول من خلاله رصد ومعرفة ماهية هذه المهارات حسب الإشكال المطروح فإن الاختبار يمتد بنا إلى الإمام التام بكافة نواحي شخص المسير لتفسير نتائج البحث.

-تم اختيار اختبار السوزي Sosie لأنه قليل التداول في البحوث الأكاديمية، عكس المؤسسات الاقتصادية الكبيرة ومكاتب الاستشارات في مجال الموارد البشرية بالجزائر و التي تعتمد كوسيلة أساسية في اختيار وانتقاء وتقييم الإطارات المسيرة ولكن بصيغته الأولى المترجمة من اللغة الانجليزية إلى اللغة الفرنسية دون تقنين بعدما تم تطبيقه في البيئة الجزائرية، ولهذا ارتئنا ترجيح الكفة بتطبيقه ومعرفة مدى صدقه وثباته في محاولة لتقنين وتكييف هذا الاختبار ومجتمع الدراسة أي عينة الإطارات المسيرة.

- يعتبر هذا الاختبار جد مهم لقياس المهارات التسييرية و من الاختبارات القليلة المتعارف عليها التي تقيس ذلك، اضافة لكونه مرجع أساسي بالنسبة للمتخصصين في علم النفس العمل و التنظيم ، كما هو الحال بالنسبة للرورشاخ و اختبار الصور Tat لدى الأخصائيين الإكلينيكين، و لهذا لا بد من تعريفه و استطلاعه و تطبيقه لقيمة النتائج التي يمكن أن يجعل الباحث يحصل عليها لتثمين البحث.

#### 4-2 تحديد أهداف القياس لاختبار السوزي sosie ل: Gordon 1995 :

لقد صمم هذا الاختبار لتحقيق مجموعة من الأهداف التي سيتم شرحها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

أ- ماذا يقيس هذا الاختبار؟

اختبار السوزي sosie ل قوردن (1995) Gordon قد صمم ثلاثة جوانب أساسية ومتكاملة وهي: المهارات التسييرية المستقاة من القيم الاجتماعية والنفسية لدى المسير وكذا نمط سلوكه التسييري، حيث أن فكرة الاختبار تقوم على أساس أن الملامح، القيم والقدرات الفردية تعتبر من الموارد الأساسية المستثمرة في النشاط المهني، هذه الصفات والقيم قد تتأثر كذلك بالظروف المحيطة بالنشاط المهني في شكل مواقف عمل متعددة وذات مستويات فعالية معينة فتحدث نوعا من السلوك ، قد يتميز بالرضا و الطموح و في بعض الحالات يحدث العكس (عدم الرضا واليأس)، كما قد تؤدي إلى التعاون و التنسيق و قد تؤدي إلى الخلافات، النزاعات و حتى في بعض الأحيان إلى صراعات مستعصية، فبالتالي اختبار السوزي من الأدوات التي تسمح بالتعرف على المهارات و القدرات و شخصية الفرد لمعرفة مدى موائمتها لمنصب العمل.

حيث أن أنواع المهارات التسييرية المقيمة مستقاة من شخصية المسير، القيم النفسية والاجتماعية موزعة في أربعة (04) محاور لتسهيل عملية تحليل و تفسير النتائج، حيث أن:

محور الأبعاد الشخصية يحتوي على خمسة (05) مهارات مستقاة من الشخصية وهي:

- التميز و فرض النفس-التوازن الانفعالي -تقدير الذات -الديناميكية -الاجتهاد.

تحت محور الطموح نجد خمسة (05) مهارات مستقاة من القيم النفسية و الاجتماعية وهي:

-التحدي الشخصي- التقدير الاجتماعي -حرية الفعل -التنوع و التجديد في العمل -الاهتمام بالآخرين.

تحت محور العمل نجد 02 مهارتين مستنبطة من الشخصية وهي:

✓ الحذر من المحيط والمجهول - الروح الفضولية

كما نجد تحت هذا المحور أربعة 04 مهارات مستقاة من القيم النفسية والاجتماعية وهي:

✓ المادية و النفعية -القدرة على التدخل وأخذ القرار - المنهجية والتنظيم في العمل - وضوح الأهداف.

تحت محور التبادلات نجد 02 مهارتين مستخلصة من الشخصية هما:

-الاجتماعية -تقبل الآخرين

كما نجد ثلاثة مهارات مستقاة من القيم تحت هذا المحور هي:

-البحث عن موافقة الجماعة-الامتثال -حب السلطة

أما بالنسبة للجانب الثاني من الاختبار الذي يقيس أنماط السلوك التسييري فهي كالتالي:

✓ النمط " أ " :مستقر و منظم

✓ النمط " ب " :سلطوي و نشط

✓ النمط " ج " : متفتح و متحكم

✓ النمط " د " : لامبالي و ذو اعتقاد.



4 - 3 من يستعمل هذا الاختبار؟ يستعمل هذا الاختبار المختصين في علم النفس العمل والتنظيم لأهداف متعددة منها التوظيف أو الترقية أو التقييم لمهارات الإطارات المسيرة بالمؤسسات المهنية المختلفة الحالية أو المستقبلية.

4-4 تحديد العينة الموجه لها الاختبار؟ هو موجه لكل فرد عامل في منصب ذو مسؤوليات ومهام المتابعة والإشراف، حيث أنه تم تقنيه بتطبيقه على مسيري الإدارات ورؤساء مصالح المحاسبة والمالية، رؤساء الوحدات الإدارية، رؤساء الموارد البشرية، التجارية، الإعلام الآلي، مهندسو الإنتاج، ورؤساء الفرق المؤهلين، كما أن السن المشترك لتطبيقه هو من 20 سنة إلى سن 65 ، أما بالنسبة للجنس فهو موجه لكل منهما بتساوي.

4-5 تحديد كيفية طرح الفقرات لاختبار السوزي: اختبار السوزي Sosie ل: Gordon لسنة 1995 في نسخته الآلية المبرمجة من طرف الباحثة Kiat لسنة 1999، بمركز البحوث النفسية التطبيقية الفرنسي ECPA ، حيث تم تقنين هذه النسخة المترجمة للتحقق من مدى مطابقتها للنسخة الأصلية له بالتحقق من مدى صدقه و ثباته بعد الترجمة من اللغة الانجليزية إلى اللغة الفرنسية ، و جاءت فقرات الاختبار متكونة من 98 رباعية، مقسمة إلى قسمين كالتالي:

-القسم الأول مكون من 38 رباعية، حيث أن كل رباعية مكونة من زوجين من البنود حيث يكون الاختيار اجباري لزوج من كل بند، حيث يختار العميل زوجين يتشابهان و شخصيته وزوجان من العبارات لا يتناسب وشخصيته، وبالتالي يكون قد اختار زوجين من الرباعية يتوافقان وشخصيته ولم يوافق على زوجين في الرباعية لبعدهم عن شخصيته.

-القسم الثاني مكون من 60 ثلاثية يتم الإجابة عنها مثل القسم الأول باختيار اجابتين من ثلاثة اقرب لشخص العميل و الثالثة تدون على اساس أنها تلك التي لا تتشابه و شخصيته.

4-6 تعليمات الاختبار: يحتوي اختبار السوزي على قسمين من التعليمات و هي:

**القسم الأول:** تعليمات تخص الفاحص، حيث توضح من خلال الدليل الموجه Manuel d'utilisation كيفية تطبيق الاختبار، الهدف منه و محاوره و كيفية الإجابة و الترجمة للنتائج المحصل عليها.

**القسم الثاني:** تعليمات تخص المفحوص، حيث توضح له طريقة الإجابة على الرباعيات والثلاثيات المطروحة من طرف الفاحص و كذلك البرنامج الآلي حيث أنه كلما كان اختيار زوج الإجابات التي تتناسب و شخصيته و يضع علامة x على تلك الإيجابية يمر به البرنامج إلى الإجابة على الفقرات التي لا تتناسب و شخصيته كذلك يوضحها بنفس العلامة (x)، و لا يمكن أن يمر إلى البند الموالي حتى يكمل البند محل الإجابة (أنظر الملحق رقم 1) في المثال الموالي توضيح لنوع الإجابة المطلوبة، و التي تؤخذ كمثال حتى لا يقع المفحوص في خطأ، كما يطلب من المفحوص الإجابة في النسخة الورقية بقلم الرصاص حتى إذا أخطأ يمكنه التصحيح .

	+	-
Se lie facilement avec les gens	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manque de confiance en lui-même	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fait toujours son travail a fond	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A tendance à être assez émotif	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

الشكل رقم (03) توضيحي لكيفية الإجابة عن الرباعية للقسم الأول من اختبار السوزي.

	+	-
Etre libre d'agir selon mon choix	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que les autres soient d'accord avec moi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Devenir l'ami de gens malheureux	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الشكل رقم (04) يوضح كيفية الإجابة عن الثلاثية في القسم الثاني من اختبار السوزي.

7-4 مفتاح التصحيح و ترجمة النتائج: يتكون اختبار السوزي من 98 فقرة بحيث تنقسم إلى 38 رباعية تقيس تسعة (09) صفات شخصية خاصة بالمسير، اثنا عشر (12) قيمة شخصية وأربعة أنماط تسيير مشفرة برموز هي كالتالي:

1-7-4 المهارات التسعة (09) المستنبطة من شخصية المسير حسب اختبار السوزي:

- التميز و فرض النفس A1
- -الاجتماعية S1
- تقبل الآخرين P1
- التوازن الانفعالي E
- -تقدير الذات ES
- -الديناميكية V1
- -الاجتهاد R1
- الحذر من المحيط و المجهول C1
- - الروح الفضولية O1

2-7-4 اثني عشر (12) مهارة مستنبطة من القيم النفسية و الاجتماعية هي:

- التقدير الاجتماعي R2
- -حرية الفعل I
- الاهتمام بالآخرين B
- -البحث على موافقة الجماعة S2
- - الامتثال C2
- حب السلطة L
- المادية و النفعية P2
- القدرة على التدخل و أخذ القرار D
- المنهجية و التنظيم في العمل O2
- التحدي الشخصي A2
- وضوح الأهداف G
- التنوع و التجديد في العمل V2

4-7-3 أربعة (04) أنماط تسيير تحتوي مجموعة من الصفات الشخصية والقيم تحت كل نمط

ممثل و هي كالتالي:

4-7-3-1 النمط " أ " : مستقر و منظم:

و يجمع صفات و قيم ذات تشعب ايجابي و تحقق هذا النمط التسييري و هي:

✓ الحذر من المحيط و المجهول C1

✓ الاجتهاد R1

✓ الامتثال C2

✓ المنهجية و التنظيم في العمل O2

✓ وضوح الأهداف G

و قيم و صفات ذات تشبع سلبي هي معارضة لهذا النمط و هي كالتالي:

✓ حرية الفعل I

✓ التنوع و التجديد في العمل V2

4-7-3-2 النمط " ب " :سلطوي و نشطو يجمع الصفات و القيم ذات التشبع الإيجابي و

هي:

✓ الحذر من المحيط و المجهول C1

✓ الاجتماعية S1

✓ الديناميكية V1

✓ الروح الفضولية O1

✓ حب السلطة L

و يتعد و يتشبع سلبيا بهذه الصفات و القيم التالية:

✓ البحث على موافقة الجماعة S2

4-7-3-3 النمط " ج " :متفتح و متحكم:

هذا النوع من الأنماط متشبع إيجابيا ب خمسة صفات شخصية هي:

✓ -الاجتهاد R1

✓ التوازن الانفعالي E

✓ الحذر من المحيط و المجهول C1

✓ الروح الفضولية O1

✓ تقبل الآخرين P1

كما أنه ليس له صفات و قيم شخصية ذات تشبع سلبي.

4-7-3-4 النمط " د " : لامبالي و ذو اعتقاد:

و هو نمط تسييري يتشبع بصفات و قيم إيجابية و هي:

- الاهتمام بالآخرين B
- التحدي الشخصي A2
- القدرة على التدخل و أخذ القرار D

كما يتعارض مع مجموعة من الصفات و القيم و يتشبع بها سلبا و هي:

المادية و النفعية P2 - التقدير الاجتماعي R2 - البحث على موافقة الجماعة S2.

4-7-3-5 كيفية جمع و ترجمة البيانات و تفسيرها:

4-7-3-5-1 كيفية التطبيق لاختبار السوزي:

إن عملية تطبيق اختبار السوزي تتم بشكل فردي أو جماعي، وقت الاختبار محددة ب45 دقيقة على الأقل، حيث يجب على الفاحص أن يترك الوقت الكافي للمفحوص في الإجابة.

هناك ثلاثة أنواع لتطبيق اختبار السوزي و هي:

- ✓ التطبيق باستعمال برنامج السوزي على الحاسوب للإجابة.
- ✓ التطبيق الإلكتروني على الموقع الإلكتروني للإجابة.
- ✓ التطبيق بالإجابة على النسخة الورقية (أنظر الملحق رقم 2).

في حالة الإجابة بالطريقة الأولى أو الثانية فإن كل التعليمات عن كيفية الإجابة مكتوبة على شاشة العرض بالحاسوب، بينما بالنسبة للنسخة الورقية فأن العميل يجد في الورقة الأولى من كراسة الاختبار مجموعة التعليمات التي يجب احترامها (انظر الملحق رقم 1).

يجب على الفاحص أن يتأكد من أن المفحوص قد فهم كل التعليمات و هو بصدد احترامها أثناء الإجابة، بعد التأكد ، يبدأ الفاحص بالإجابة، حيث أن كل بند يظهر بشكل فردي بالنسبة

للتطبيقين الأولين، بينما بالنسبة للثالث فهي كراسة تجمع في خلال تسعة صفحات متتالية تصاحبها ورقة الاجابة (انظر الملحق رقم 1).

بعد الإنتهاء من مراحل الاجابة و التطبيق، فإن البرنامج يتحقق آليا من أنه تم الإجابة على كل الفقرات، حيث أنه إذا كان هناك امتناع عن الاجابة على مستوى أي فقرة فانه يشير للفاحص بذلك ويرجعه لكل الفقرات التي لم يتم الاجابة عنها أو نسيانها أو تعمد عدم الإجابة عنها و ذلك بهدف جعل الإجابات صادقة و قابلة للقياس .

#### 4-7-5-3-2 تصحيح و ترجمة النتائج:

**أولاً: تصحيح النتائج:** يتم تصحيح اختبار السوزي في النسخة الموجودة بين أيدينا بالبرمجة الآلية ، لكن في النسخة الورقية يكون التصحيح على مستويين، الأول يتعلق بتصحيح الإجابات على كراسة الاختبار بإسقاط مفتاح التصحيح الشفاف على ورقة الإجابة الخاصة بالمفحوص و التأكد من مدى تطابقها مع الإجابات المعيارية و يتم التنقيط و جمع الإجابات الصحيحة تبعا لذلك باحترام سلم التنقيط المعياري الذي يقيس مستوى الفعالية للمهارات التي يحددها الإختبار كما هو موضح فيما يلي:

- تمنح العلامة 3 في حالة إذا كانت كلتا الإجابتين الايجابية و السلبية لكل فقرة صحيحة
- تمنح العلامة 2 في حالة كانت إجابة واحدة صحيحة ايجابية و سلبية أو فقط الإيجابيتين أو فقط السلبيتين.
- تمنح العلامة 1 في حالة كانت إجابة واحدة صحيحة إيجابية كانت أو سلبية والثلاثة الباقية خطأ.
- تمنح العلامة 0 في حالة الخطأ التام أو الامتناع عن الإجابة.

بعد تصحيح 98 فقرة ، يتم جمع البيانات الخاصة بكل بعد في شكل مجاميع فردية تحت المحور الخاص بها ، بحيث نحصل على ما يسمى بالنقاط الخام التي يتم مقارنتها بالمجموعات المعيارية الخاصة بكل صفة و قيمة شخصية، المحددة بواسطة تطبيق اختبار السوزي وقت بناءه و قياسه و تقنيه الذي كان بتطبيقه على 11 فئة عاملة(أنظر في الملحق رقم (3) )، فهذه المجموعة المعيارية تحدد مدى تحقق الصفة أو الشخصية في المفحوص و ذلك بتصنيف القيمة الخام المحصل عليها بالنسبة لكل بند في المجموعة المعيارية التي تتوافق معها، حيث تعطى له نقطة معيارية تكون من 1 إلى 10 حسب النقطة الخام المتحصل فتعطينا ما يسمى بالنقطة المعيارية المستقاة من كراسة التعليمات لاختبار السوزي والذي تم التوصل إليه بعد دراسة تقنية للأداة على عينة تفوق 10000 فرد بفرنسا. كما هو موضح في الجدول الموالي في الصفحة الموالية:



الجدول رقم (09) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لبعء الأبعاد الشخصية

R1 الاجتهاد	V1 الديناميكية	ES تقدير الذات	E التوازن الإنفعالي	A1 فرض النفس	فئات القيم الخام
					النقاط المعيارية
36-34	40-36	-	36-33	36-32	10
33	35	-	32	31	9
32	34-33	108	31-30	30	8
31	32	107	29-28	29-28	7
30	31-30	106-105	27	27-26	6
29-28	29-28	104-101	26-25	25	5
27-26	27-26	100-95	24-23	24-22	4
25	25-24	94-88	22-20	21-20	3
24-22	23-21	87-79	19-18	19-17	2
21-20	20-19	78-70	17-15	16-14	1
19-0	18-0	69-0	14-0	13-0	0

نرى من خلال الجدول رقم (10) أنه يحدد القيمة المعيارية من 0 إلى 10 حسب القيمة

الخام المتحصل عليها كنتيجة لإجاباته.

الجدول رقم (10) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لبعء الطموح:

B الاهتمام بالآخرين	V2 التنوع و التجديد	I حرية الفعل و اخذ القرار	R2 التقدير الاجتماعي	A2 التحدي الشخصي	فئات القيم الخام
					النقاط المعيارية
30-27	30-25	32-29	26-18	30-25	10
26-25	24-23	28-27	17-15	24	9
24-23	22-20	26-25	14-13	23-22	8
22-21	19-18	24-23	12-11	21-20	7
20-19	17-15	22-20	10	19	6
18-17	14-13	19-18	9-8	18-17	5
16-15	12-10	17-15	7-6	16-15	4
14-12	9-8	14-13	5	14-13	3
11-10	7-6	12-11	4	12	2
9-8	5	10-9	3	11-10	1
7-0	4-0	8-0	2-0	9-0	0

الجدول رقم (11) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لبعء العمل:

G وضوح الأهداف	O2 التنظيم و المنهجية في العمل	D التدخل و اخذ القرار	P2 المادية	O1 روح الفضول	C1 الحذر من المحيط و المجهول	قيم فئات البعء
						القيم المعيارية
30-28	32-26	28-24	30-20	40-36	40-34	<b>10</b>
27-26	25-23	23	19-18	35	33-32	<b>9</b>
25	22-21	22-21	17-16	34-33	31	<b>8</b>
24-23	20-19	20-19	15-14	32	30-29	<b>7</b>
22-21	18-16	18-17	13	31-30	28-27	<b>6</b>
20	15-14	16-15	12-11	29-28	26	<b>5</b>
19-18	13-12	14	10	27-26	25-24	<b>4</b>
17-16	11-9	13-12	9-8	25-24	23-21	<b>3</b>
15-14	8-7	11-10	7	23-22	20-19	<b>2</b>
13-12	6	9-8	6	21-19	18-17	<b>1</b>
11-0	5-0	7-0	5-0	18-0	16-0	<b>0</b>

الجدول رقم (12) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لبعده التبادلات:

L حب السلطة	C2 الامتنال	S2 البحث عن الموافقة من الآخرين	P1 تقبل الآخرين	S1 الاجتماعية	قيم فئات البعده
					القيم المعيارية
32-31	30-26	30-23	40-33	36-31	10
30-29	25-24	22-21	32-31	30	9
28-27	23-22	20-19	30	29-28	8
26-25	21-20	18-17	29-28	27-26	7
24-22	19-17	16-15	27-26	25	6
21-19	16-14	14-13	25	24-23	5
18-16	13-12	12-11	23-24	22-21	4
15-13	11-9	10-9	22-20	20-19	3
12-10	8-7	8-7	19-18	18-17	2
9-7	6-5	6	17-15	16-14	1
6-0	4-0	5-0	14-0	13-0	0

بعد عرض الجداول التي توضح القيم الخام و تصنيفها كقيم معيارية، فإن هذه المجموعات المعيارية

تنقسم إلى ثلاثة مجموعات هي كالتالي:

❖ **المجموعة الأولى:** تتباين فيها النقاط من 7 إلى 10 نقاط و هي القيم المعيارية التي تدل على تحقق الصفة أو القيمة في المفحوص.

❖ **المجموعة الثانية:** تتباين فيها النقاط المعيارية من 6 إلى 4 نقاط، وتدل على أن الصفة أو القيمة تتحقق بشكل متوسط في المفحوص.

❖ المجموعة الثالثة: تتباين فيها النقاط المعيارية من 3 إلى 0 ، و تدل على تحقق الصفة أو القيمة بشكل قليل أو منعدم.

❖ ملاحظة: لقد وضعت هذه المجموعات المعيارية لاستخلاص النقطة المعيارية من خلالها ليس لإطلاق حكم مطلق عن المفحوص و تقييمه نهائيا على هذا الأساس و إنما حكم مؤقت وليد الموقف المهني فقط.

لتوضيح كل ما سبق في مثال تبيني يوضح طريقة التصحيح:

إذا حصل المفحوص على نقطة خام تقدر ب: 106 في بعد الثقة بالنفس في محور الأبعاد الشخصية، إذا قارنها بالمجموعة المعيارية فهي تقدر ب06 ، أي تنتمي إلى المجموعة الأولى ، فهذا يعني أنه يجب الحصول على الأقل 100 نقطة خام ، حتى يصنف المفحوص في الصنف 06 من المجموعة المعيارية الأولى في المقياس، أي أنه في الفئة الممتدة من 100 إلى 110 فهذا يعني أن المفحوص سوف يحصل على النقطة المعيارية 06 .

كل هذا يوصلنا إلى فكرة أن حساب النقاط الخام و ترجمتها في نقاط معيارية في نسخة السوزي الحالية التي استعملت في الدراسة الميدانية ، فقد تم تجميع هذه النقاط بشكل آلي و ترجمت في نتائج نهائية و يمكن الإطلاع على شكلها النهائي في صيغة نتائج بالملحق رقم (2) كالشكل التالي في الصفحة الموالية:

**Axe1 : Dimensions personnelle**

NB	NS	
25	5	A1 Ascendance
31	8	E Stabilité émotionnelle
106	6	ES Estime de soi
31	6	V1 Dynamisme
29	5	R1 Persévérance

ملاحظة: NB تعني النقطة الخام

NS تعني النقطة المعيارية

الشكل رقم (05) يوضح نتيجة البعد الأول المستخرجة من برنامج اختبار السوزي بعد جمع الإجابات وحسابها آليا.

كما يجب أن نشير إلى أنه ليس في إمكاننا عرض مفاتيح الاختبار كليا لأنه مرتبط بحقوق النشر التي تحضر على أي جهة أخرى غير المركز الفرنسي للبحوث التطبيقية النفسية و وكيلها في الجزائر "creapsy" و هو مركز البحوث النفسية الجزائري أو حتى المؤسسات المهنية، فهي ملزمة على عدم نشر مفتاح التصحيح، لكن هذا لا يمنع أنه بواسطة البرنامج الآلي لاختبار السوزي ومعالجته للبيانات الخاصة بدراستنا المطبقة على كل من العينتين الإستطلاعية والأساسية حصلنا على كل من القيم الخام و المعيارية المهمة للدراسة الحالية.

أما بالنسبة للأنماط التسييرية فقد سبق و أشرنا في عنصر سابق أنه قد يتشعب بصفات وقيم تابعة لمحاور معينة بشكل ايجابي أي أنه يستحب أن تكون ذات قيم مرتفعة و منتمية للمجموعة

المعيارية الأولى وأخرى ذات تشعب سلبي قد تنتمي إلى المجموعة الثانية أو الثالثة و بالتالي يعطينا البرنامج الآلي نمط التسيير الطاغي بعرض للنقاط المعيارية لكل من الأربع أنماط تسيير بحث نلاحظ أنه هناك نمط يتميز عن الآخرين نجد فيه القيمة المعيارية تشير إلى المجموعة المعيارية التي ينتمي إليها المفحوص كالشكل التالي:

#### Style de comportement

- 7 STYLE A :Stabilité et Structure
- 4 STYLE B :Pouvoir et Activité
- 4 STYLE C :Ouverture et Contrôle
- 4 STYLE D :Désintéressement et Convictions

الشكل رقم (06) يوضح أنماط التسيير و القيم المعيارية بكل نمط.

من خلال الشكل نلاحظ أن المفحوص ذو نمط تسيير من النوع الأول المستقر و المنظم لأنه حصل على القيمة المعيارية 7 التي تصنفه في المجموعة الأولى التي تعني أنه يمتلك الصفات والقيم الكفيلة بأن يكون مسير من النمط الأول، لكن هذا لا يمنع أن نجد أن النقاط المعيارية للنمط الثاني و الثالث و الرابع هي 04 و تعني أنه قد يتصرف وفقا لهذا النمط و لكن في المواقف التسييرية المختلفة ، فالأشخاص المفحوصين يمكن أن يتحصلوا على نقاط معيارية عالية أو أقل في الأنماط الأربعة ، لكن نلاحظ دائما أن هناك نمط طاغي على الآخرين، كما يكمن أن يحصل الفرد المفحوص على نقاط ضعيفة بالنسبة للأنماط الأربعة، فالخلاصة أن كل النتائج هي حوصلة لطبيعة شخصية الفرد في العمل خصوصا في التسيير وسوف نرى تفسير و ترجمة النتائج بالنسبة للأنماط في العنصر الموالي:

الجدول رقم (13) يوضح النقاط الخام و تحديد النقاط المعيارية لأنماط شخصية المسير:

القيمة المعيارية	القيم الخام للنمط د	القيم الخام للنمط ج	القيم الخام للنمط ب	القيم الخام للنمط أ	القيمة المعيارية
10	55-45	46-37	54-45	67-54	10
9	44-42	36-34	44-42	53-51	9
8	41-39	33-32	41-39	50-47	8
7	38-36	31-30	38-36	46-42	7
6	35-33	29-27	35-33	41-38	6
5	32-30	26-24	32-29	37-33	5
4	29-26	23-20	28-25	32-28	4
3	25-23	19-17	24-20	27-24	3
2	22-20	16-13	19-16	23-19	2
1	19-16	12-9	15-12	18-15	1
0	15-0	8-0	11-0	14-0	0
القيم المعيارية	النمط د	النمط ج	النمط ب	النمط أ	القيم المعيارية

ثانيا: ترجمة و تفسير النتائج

ترجمة نتائج بعد الأبعاد الشخصية:

أ- التميز و فرض النفس **A1**: النقاط 8/7/6 تعني أن للمفحوص تميز و فرض لنفسه بشكل شفهي في وسط الجماعة، حيث يلعب دور جد نشط فيها، و يتخذون القرارات بشكل فردي و يثبتون أنفسهم و لهم قدرة على إقناع الآخرين، بينما النقاط 10/9 تعني أن فرض النفس على الآخرين يمكن أن يكون بطريقة عنيفة تصل إلى الضغط .



**ب-التوازن الانفعالي E :** إذا كانت النقاط المحصل عليها هي 8/7/6 فهذا يعني أن شخصية المفحوص مستقرة ، متوازنة، متحكم فيها، شخصية غير قلقة مما تجعل الفرد يستثمر كل موارده في المواقف الحرجة أو في حالة الفشل، بينما النقاط 10/9 تعني أن الفرد يعاني من تصلب نفسي وبرودة مبالغ فيها في التعامل مع المواقف المقلقة و الصعبة و المشاكل، بينما المتحصلين على النقاط 5 و أقل منها فيتصفون بكونهم شخصيات تمتاز بالقلق، الضغط، الحساسية المفرطة تجاه المواقف والأشخاص، العصبية .

**ج -تقدير الذات ES :** هذا البعد هو مجموع القيم الخام لكل من الصفات التالية: التميز و فرض النفس، الاجتهاد، التوازن الانفعالي و الاجتماعية، حيث أن تقدير الذات العالي يصاحبه عامل الثقة في النفس، فيترجم بتمثيل ايجابي عن النفس و ما تحققة و الدور القدرات التي يمتاز بها الفرد، أما التقدير الضعيف للنفس يترجم بنقص في الثقة بالنفس و احساس بالضعف والخضوع مما ينتج عنه تكيف شخصي سيء في التعامل مع العمل أو في المواقف المهنية الجديدة.

**د-الديناميكية V1 :** النقاط العالية 8/7/6 تعني أن الأفراد الحاصلين على هذه القيم المعيارية يمتازون بديناميكية و نشاط و يجون انجاز اعمالهم بشكل سريع، و هذا يدل على المهارة المكتسبة بالتكوين ، أما النقاط 10/9 فتدل على أن الشخص مصابون بما يسمى بفرط النشاط في العمل، أما النقاط التي تكون من 5 فما أقل فتدل على أن الأفراد يمتازون بنشاط و حيوية متوسطين و حركة غير منتظمة في العمل.

**و-الاجتهاد R1:** النقاط التي تفوق 6 تعني أن الشخص يستطيع أن يعمل باجتهاد و مثابرة في مهامه المطلوبة منه و يتمها في الآجال المحددة مما يجعلهم اشخاص موثوق بهم في أداء العمل، أما النقاط التي تكون من 5 فما أقل فتعني أن الأفراد لهم صعوبات عديدة تمنعهم من البقاء و الاستمرار في أداء عملهم و غير مهتمين بإنهاء العمل المطلوب بحيث يمكن أن ينهوا العمل بالشكل الخاطئ أو الغير منتهي و يحتاجون إلى مراقبة و تشجيع في أداء أعمالهم.

❖ محور الطموح:

أ- التحدي الشخصي A2 : النقاط التي تفوق 6 تعني أن هؤلاء الأشخاص يجنون النجاح و التطور في العمل و يسعون لذلك بالأداء الجيد و يمتازون بعدم رضاهم عن ما يقومون به و يحققونه، كما يجنون المهام التي تتطلب تحدي خاص و تتطلب جهدا هاما، أما النقاط التي تكون من 5 فما أقل فتعني أنهم ينقصهم التحفيز ولا يجنون التحديات، الصعوبات وليس لديهم ميل للتطور في مهامهم.

ب- التقدير الاجتماعي R2: النقاط العالية من 6 فما فوق تدل على أن هؤلاء الأشخاص يولون اهتماما خاصا للاحترام و الإعجاب والاعتبار المقدم لهم من الآخرين حيث أن المكانة الاجتماعية والاعتراف بهم تعتبر من العوامل المحفزة والمشجعة في عملهم وبالتالي تحقق لهم الرضا، أما الأشخاص الحاصلين على 5 فما أقل فذلك يدل على عدم مبالاتهم للإعتراف بهم كشخصيات مهمة والتقدير الاجتماعي المقدم لهم.

ج- حرية الفعل I : النقاط التي تفوق 6 تعني أن هؤلاء الأشخاص يولون الاهتمام الكبير لحرية الفعل و الحق في القيام بما يرونه صحيح و اتخاذ القرارات التي يرونها صائبة، أما إذا تحصلوا على 5 فما أقل فذلك يدل على عدم اهتمامهم و تجنبهم الفعل و العمل و اتخاذ القرارات بحرية .

د- التنوع و التجديد في العمل V2 : المتحصلين على 6 فما فوق، ذلك يدل على أنهم ليسوا محدودين بما يتطلبه عملهم فقط و إنما يتطلعون لمواجهة مواقف عمل جديدة، مختلفة و حتى خطيرة و يجذبون المهام التي لا تكون روتينية، أما الأفراد الذين لديهم 5 فما أقل فهم أشخاص لا يجنون كل ما هو جديد، مختلف أو خطر في العمل و يفضلون المهام الروتينية و لا يطبقون التغيير.

و- الاهتمام بالآخرين B : النقاط العالية المحصل عليها هي لأشخاص يريدون الخير للآخرين ويولون الأهمية للكرم ، العطاء، المساعدة والتشارك أما الذين يحصلون على نقاط ضعيفة فهم أشخاص لا يهتمون و لا يولون الأهمية تماما للآخرين و لا لحاجاتهم أو مصاعبهم .

❖ محور العمل:

أ- الحذر من المحيط والمجهول C1: النقاط العالية المتحصل عليها تعني أن هؤلاء الأشخاص جد حذرون و يفكرون مليا قبل اتخاذ أي قرار في العمل و لا يحبون المخاطرة، أما الذين تحصلوا على نقاط جد عالية 10/9 فهذا يعني أن لديهم صعوبة في تجاوز مخاوفهم و لا يتخذون أي قرار. أما الذين تحصلوا على نقاط ضعيفة فهذا يعني أنهم أشخاص مندفعون في اتخاذهم للقرارات بشكل متسرع و بطريقة غير متوقعة و يحبون ذلك.

ب- الروح الفضولية O1: النقاط العالية تعني الأشخاص الذين لديهم القدرة على مواجهة المشاكل المعقدة و لديهم الفضول الفكري و المعرفي و يحبون النقاشات التي يتولد منها التفكير المعمق و يميلون إلى الأفكار الخلاقة و الجديدة.

أما النقاط الضعيفة فتعني أنهم أشخاص لا يحبون المواقف المعقدة والجديدة ولا يبحثون للحصول على معارف جديدة و لا يحبون النقاشات المزعجة و الغير عادية.

ج- المادية و النفعية P2: النقاط العالية تعني أنهم أشخاص ماديون جدا و متعلقين بمصالحهم والمميزات المادية أو النتائج السريعة لأفعالهم، كما يولون الأهمية للممتلكات المادية.

أما النقاط الضعيفة فتعني أنهم أشخاص لا يولون اهتمام للقيم المادية، و لا يبحثون عن أي مصلحة مادية ولا يسعون لتحقيق ذلك من خلال عملهم.

د- القدرة على التدخل و أخذ القرار D: النقاط العالية المحصل عليها تدل على أنهم أشخاص يولون قيمة لاعتقادهم و التزامهم الشخصي و يأخذون القرارات بسرعة دون تردد لتحقيق هدف بشكل واضح دون غموض.

أما النقاط الضعيفة المحصل عليها فتدل على أنهم لا يولون الأهمية للإلتزام الشخصي في اتخاذ القرارات.

و- المنهجية و التنظيم في العمل O2: الأشخاص الذين يتحصلون على نقاط عالية يعطون قيمة للتنظيم، حيث أن المنهجية هي مقارنة أساسية في عملهم مهما كان نوع و طبيعة العمل و المهام، كما انهم أشخاص يفضلون العمل بخطة محكمة في منظمة مهيكلة.

أما النقاط الضعيفة فالمتحصلين عليها لا يولون اهتماما للمنظمة و المنهجية في العمل والقانون الداخلي للعمل.

ه- وضوح الأهداف G: الأشخاص المتحصلين على نقاط عالية يفضلون معرفة نوعية و طبيعة مهامهم و ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح و محدد و خاص، كما انهم يركزون على مهامهم و يحددون مجال عملهم حسب الأهداف المطلوب تحقيقها.

#### ❖ محور التبادلات:

ا- الاجتماعية S1: النقاط العالية تعني أن الشخص يتمتع قدرة واسعة في الاختلاط وخلق العلاقات مع الآخرين كما يجب العمل في وسطهم لحيه للعمل الجماعي و الحياة الاجتماعية.

أما النقاط الضعيفة تعني أنه شخص لا يحتمل العلاقات الاجتماعية و يرفضها.

ب- تقبل الآخرين P1: النقاط العالية تعني أن الشخص يتميز بقدرته على الوثوق في الآخرين و متسامح، صبور، متفهم و يتقبل الانتقادات التي توجه له.

أما النقاط الضعيفة فهذا يدل على أنه شخص حذر و انتقادي مع الآخرين، ينفعل بسرعة و بسهولة، جد حساس.

ج- البحث عن موافقة الجماعة S2: النقاط العالية تدل على أنه شخص يجب أن يجوز على التفهم من الآخرين و الدعم و يكون له الاحترام و يشجعونه في العمل.

أما النقاط الضعيفة فتدل على أن الشخص لا يهتم رأي الآخرين ولا تشجيعهم ولا دعمهم وتفهمهم.

**د- الامتثال C2:** النقاط العالية تدل على الأشخاص الذين يعطون أهمية للأعراف والتقاليد الاجتماعية، بحيث يحترمونها ويطبقونها ويدعون لاحترامها.

أما النقاط الضعيفة فتعني أنهم أشخاص لا يحترمون هذه العادات والتقاليد والقوانين والمعايير الاجتماعية.

**و- حب السلطة L:** النقاط العالية المحصل عليها تعني أنه شخص يعطي قيمة للسلطة و تسيير الآخرين و الحصول على مقاليدها و ممارستها على الآخرين، و أن يكون في وضع الأمر و المدير.

أما النقاط الضعيفة فتعني أنه شخص لا يحب السلطة و لا ممارستها على الآخرين.

#### ❖ ترجمة نتائج الأنماط التسييرية:

✓ النمط " أ " مستقر و منظم :

ينتمي الشخص لهذا النمط إذا حصل على نقاط عالية مسجلة في : الحذر من المحيط والمجهول، الاجتهاد، الامتثال، التنظيم و المنهجية، وضوح الأهداف، و نقاط ضعيفة في حرية الفعل، التنوع والتجديد.

حيث أنهم أشخاص يتميزون بالحذر و التفكير العميق و الطويل قبل التصرف في المواقف ويصلون وينجزون الأهداف المرجوة، كما أنهم يتصفون بقلّة الاندفاع، و لا يحبون التغيير و يتصرفون وفق العادات الاجتماعية المعيارية و يحترمون القوانين، كما أنهم يفضلون التخطيط و التنظيم والمنهجية في عملهم.

كما أنهم لا يتصرفون وفق أهوائهم و طرقهم الشخصية في العمل بل يلتزمون بخطط العمل المصممة لهم بأهداف واضحة، لا يحبون الجديد و لا يهتمون له و لا يخاطرون في تجارب جديدة و متنوعة بل على العكس يفضلون كل ما هو عمل روتيني.

#### ✓ النمط " ب " سلطوي و نشط:

يكن تصنيف الأشخاص وفقا لهذا النمط إذا تحصلوا على نقاط عالية في الحذر من المحيط و المجهول، الاجتماعية، الديناميكية، روح الفضول، حب السلطة و نقاط ضعيفة في البحث عن موافقة الآخرين.

والاشخاص المنتمين لهذا النمط يتميزون بالقدرة على الخطابة و الإقناع و يلعبون دورا جد نشط في المجموعة، حيث يتخذون قراراتهم بشكل فردي، و يتميزون بعلاقات جد متينة بالأفراد الآخرين و يحبون العمل في وسطهم.

منا يتميزون بالنشاط و الحركة و يحبون العمل بوتيرة سريعة، كما أنهم متفتحين و مثقفين و يحبون مواجهة المشاكل المعقدة و النقاشات التي ينتج عنها تفكير و الأفكار الإبداعية و الجديدة، كما أنهم يحبون تسيير الآخرين و يفضلون وضعية الرئيس على المجموعة، كما أنهم لا يأبهون بتشجيعات الآخرين و تفهمهم و لا احترامهم.

#### ✓ النمط " ج " متفتح و متحكم:

النقاط العالية المسجلة في الاجتهاد، التوازن الاجتماعي، الحذر من المحيط و المجهول، روح الفضول، تقبل الآخرين تجعل الأشخاص المنتمين لهذا النمط يتميزون بعند و لهم القدرة على أداء العمل و تيرة متواصلة حتى إنهاؤها، حيث يكن الوثوق فيهم.

كما أنهم يمتازون بتوازن و لا يصيبهم القلق أو الهلع نتيجة لمواقف العمل الضاغطة، يفكرون مليا قبل التصرف و أخذ القرار بحكمة، يواجهون المشاكل المتعددة من السهل إلى المعقد، ذو فضول فكري

و معرفي في بحث دائم عن كل ما هو جديد من خلال النقاشات التي يثيرونها مع الجماعة، لهم ثقة في الآخرين، متسامحين، صبورين و جد متفهمين.

#### ✓ النمط " د " لامبالي و ذو اعتقاد:

النقاط العالية المحصل عليها في: الاهتمام بالآخرين، التحدي الشخصي و التدخل و أخذ القرار ونقاط ضعيفة في: المادية، البحث عن موافقة الآخرين و التقدير الاجتماعي، و هم أشخاص يولون الاهتمام لنجاحهم، كما ان الاهداف المسطرة و الصعوبات في العمل تشكل بالنسبة لهم العامل الدافع و المحفز للعمل ولهم القدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع و لا يستسلمون ، كما انهم لا يحتاجون لمعرفة مجي تحقق الأهداف على المدى القريب، غير ماديين، و لا يبحثون عن تحقيق أعمال ذات عائد مادي، كما انهم من الأشخاص الذين لا يحتاجون ولا يبحثون على التشجيع و لا تفهم الآخرين.

#### 5- الخصائص السيكومترية لاختبار السوزي Sosie:

**5-1 صدق اختبار السوزي Sosie:** لقد تم على التحقق من مدى صدقه الداخلي و الخارجي وقت بناء الإختبار على ما يقارب 1397 فرد مقسمين في فئات على مستوى الجنس، السن، المستوى التعليمي و الاختصاص و ذلك بهدف التأكد من مدى صدق النتائج وبالتالي صدق قياس المهارات التسييرية ، حيث تم حساب الصدق الداخلي للأداة بالأسلوب الإحصائي ألفا كرونباخ بهدف تقينه في البيئة الفرنسية على عينة تقدر ب1397 فرد فكانت النتائج تقدر ب0,81 للمحور الأول: الأبعاد الشخصية، 0,74 بالنسبة للمحور الثاني: الطموح، 0,74 بالنسبة لمحور العمل و 0,70 بالنسبة لمحور التبادلات من حيث ارتباطها بموضوع الاختبار.

ولغرض التأكد من مدى صدق الاختبار، من حيث صدق بنوده و قياسها للمهارات التسييرية في البيئة الجزائرية على مستوى الإطارات فقد قمنا بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي،

التي تتم من خلال التأكد من مدى ارتباط كل بند من بنود الاستبيان بالصفة أو القيمة المستهدف قياسها بواسطة هذا الاختبار، ويكون كذلك عن طريق حساب العلاقة الارتباطية بين درجات الأفراد على كل بند من بنود الاختبار، و بين درجاتهم النهائية على مستوى كل الاختبار ، كما يجب ان نشير أنه في خلال الدراسة الاستطلاعية كان لابد من استعمال النسخة الورقية لاختبار السوزي من أجل استخلاص النقاط الخاصة بكل مترشح على مستوى كل فقرة و محور و لهذا تم الاستعانة بمفتاح التصحيح الورقي للتحصل على اجابات المفحوصين من عينة الإطارات المقدرة ب: 30 إطارا ، و في الجدول الموالي نوضح نتائج صدق اختبار السوزي sosie باستخدام اسلوب صدق الاتساق الداخلي في الصفحة الموالية كالتالي:



الجدول رقم (14) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لاختبار السوزي

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
01	0,882	31	0,882	61	0,882	91	0,882	01	0,882
02	0,877	32	0,880	62	0,882	92	0,882	02	0,877
03	0,874	33	0,881	63	0,880	93	0,880	03	0,874
04	0,877	34	0,881	64	0,881	94	0,881	04	0,877
05	0,876	35	0,880	65	0,880	95	0,880	05	0,876
06	0,877	36	0,878	66	0,879	96	0,879	06	0,877
07	0,878	37	0,881	67	0,878	97	0,878	07	0,878
08	0,882	38	0,880	68	0,881	98	0,881	08	0,881
09	0,882	39	0,876	69	0,881			09	0,881
10	0,880	40	0,878	70	0,883			10	0,883
11	0,881	41	0,876	71	0,882			11	0,882
12	0,880	42	0,875	72	0,887			12	0,887
13	0,879	43	0,877	73	0,881			13	0,881
14	0,878	44	0,877	74	0,883			14	0,883
15	0,881	45	0,880	75	0,885			15	0,885
16	0,881	46	0,883	76	0,879			16	0,879
17	0,883	47	0,885	77	0,878			17	0,878
18	0,882	48	0,875	78	0,875			18	0,875
19	0,887	49	0,876	79	0,876			19	0,876
20	0,881	50	0,878	80	0,875			20	0,875
21	0,883	51	0,880	81	0,887			21	0,887
22	0,885	52	0,883	82	0,877			22	0,877
23	0,879	53	0,878	83	0,883			23	0,883
24	0,878	54	0,878	84	0,878			24	0,878
25	0,875	55	0,881	85	0,875			25	0,875
26	0,876	56	0,882	86	0,876			26	0,876
27	0,875	57	0,879	87	0,875			27	0,875
28	0,887	58	0,880	88	0,887			28	0,887
29	0,877	59	0,883	89	0,877			29	0,877
30	0,883	60	0,877	90	0,883			30	0,883

دال عند

مستوى

دلالة

يساوي

0,01

28

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن كل قيم معامل الارتباط و المتراوحة ما بين 0,874 و0,885 و عليه يمكن القول بأن كل القيم دالة احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,01 و هذا ما يعني بأن الاختبار يتمتع بصدق و صلاحية لقياس المهارات التسييرية.

أما في الجدول الموالي فنوضح مدى اتساق بنود الاختبار بالنسبة لما يقيسه كل محور :

الجدول رقم (15) يوضح الاتساق الداخلي لبنود المحور الأول : الأبعاد الشخصية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط بالمحور	
دالة 0,01	28	0,475	التميز وفرض النفس
		0,501	التوازن الانفعالي
		0,600	تقدير الذات
		0,587	الديناميكية
		0,465	الإجتهد

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن قيم معامل الارتباط و المتعلقة بمحور الأبعاد الشخصية الخاصة ببند التميز و فرض النفس ،الديناميكية ، تقدير الذات، الاجتهاد و التوازن الانفعالي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,01، مما يدل على أن بنود المحور الخاص بأبعاد الشخصية يتمتع بالصدق و صالح لقياس ما وضع من أجله.

فيما يلي توضيح لنتائج الاتساق الداخلي لمحور الطموح و بنوده:

الجدول رقم (16) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لبنود محور الطموح و مدى ارتباطه به:

اسم البند	قيمة معامل الارتباط بالمحور	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التحدي الشخصي	0,487	28	دالة 0,01
التقدير الاجتماعي	0,501		
حرية الفعل	0,617		
التنوع و التجديد	0,468		
الاهتمام بالآخرين	0,609		

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن قيم معامل الارتباط و المتعلقة بمحور الطموح الخاصة بالبنود: التحدي الشخصي 0,487، التقدير الاجتماعي 0,501، حرية الفعل 0,617، التنوع والتجديد في العمل 0,468 و الاهتمام بالآخرين 0,609 و هي دالة عند مستوى دلالة 0,01 وهذا يدل على تمتع البنود بخاصية الصدق و صلاحيتها للقياس.

أما في الجدول الموالي في الصفحة الموالية، يتم عرض نتائج الاتساق الداخلي لبنود محور العمل لاختبار السوزي و هي كالتالي:

الجدول رقم (17) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لبنود محور العمل

اسم البند	قيمة معامل الارتباط بالمحور	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الحذر من المحيط والمجهول	0,805	28	0,01
روح الفضول	0,791		
المادية والنفعية	0,775		
القدرة على التدخل وأخذ القرار	0,721		
المنهجية و التنظيم في العمل	0,746		
وضوح الأهداف	0,801		

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن كل قيم معامل المتعلقة بينود محور العمل لاختبار السوزي، وعليه يمكننا القول بأن كل القيم المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و هذا ما يعني بأن بنود هذا البعد تتمتع بخاصية الصدق، و صلاحيتها لقياس ما وضع من أجله. أما في الجدول الموالي في الصفحة الموالية فنجد فيه نتائج الاتساق الداخلي لبنود محور التبادلات لاختبار السوزي و هو كالتالي:

الجدول رقم (18) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لبنود محور التبادلات لاختبار السوزي:

اسم البند	قيمة معامل الارتباط بالمحور	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاجتماعية	0,502	28	0,01
تقبل الآخرين	0,636		
البحث عن موافقة الجماعة	0,622		
الإمتثال	0,489		
حب السلطة	0,601		

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن كل قيم معامل الارتباط والمتعلقة بينود محور التبادلات لاختبار السوزي، وعليه فإن كل القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 ، هذا يعني بأن كل بنود هذا المحور تتمتع بخاصية الصدق و صلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله.

**5-2 قياس ثبات اختبار السوزي:** للتحقق من مدى ثبات اختبار السوزي لقياس المهارات التسييرية ، تم استخدام طريقة إعادة إجراء الاختبار Test -retest باعتبارها من الطرق الممتازة للتأكد من الثبات، حيث تم إعادة الاختبار على نفس عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من 30 إطار من الجنسين بمؤسسة سوناطراك aval بوهران بفواصل زمني قدر ب03 ثلاثة أسابيع ، ثم تم تطبيق معادلة بيرسون لحساب مدى ثبات النتائج بعد التطبيقين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19) يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون لبنود محاور اختبار السوزي و أنماط التسيير:

محور الطموح:	محور الأبعاد الشخصية:
0,75 التحدي الشخصي	0,78 التميز و فرض النفس
0,70 التقدير الاجتماعي	0,85 التوازن الانفعالي
0,65 حرية الفعل	0,80 تقدير الذات
0,69 التنوع و التجديد	0,81 الديناميكية
0,78 الاهتمام بالآخرين	0,84 الإجتهد
محور التبادلات:	محور العمل:
0,80 الاجتماعية	0,78 الحذر من المحيط و المجهول
0,79 تقبل الآخرين	0,85 روح الفضول
0,80 البحث عن موافقة الجماعة	0,77 المادية و النفعية
0,58 الإمتثال	0,70 القدرة على التدخل و أخذ القرار
0,80 حب السلطة	0,77 المنهجية و التنظيم في العمل ووضوح الأهداف
أنماط التسيير	
0,70 النمط أ مستقر و منظم	
0,84 النمط ب متسلط و نشط	
0,77 متفتح و متحكم	
0,85 لامبالي و ذو اعتقاد	

يتضح من خلال نتائج الثبات المبينة في الجدول رقم (19) بالنسبة لكل بند في كل من الأربع محاور و أنماط التسيير أن معامل الارتباط دالة، وهذا ما يؤكد على أن بنود اختبار السوزي بالنسبة للعينة الاستطلاعية ثابتة مما يسمح بالقول بأن الاختبار ثابت.

ثانيا: خطوات الدراسة الأساسية:

**1-المنهج المستخدم:** إن اختيار نوع المنهج المستخدم يعتمد على طبيعة المشكل محل الدراسة وقد تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا، فالتعبير الكمي يعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بينما التعبير الكيفي ، يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، و المنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة النفسية موضوع البحث و لكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل و يفسر، يقارن و يقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى، يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة النفسية ( تركي رابح،1984:130)، و بهذا نجد أن المنهج الوصفي يتوافق تماما مع طبيعة موضوع البحث الحالي.

### 1-1 تحديد متغيرات الدراسة:

**1-1-1 متغيرات مستقلة:** المهارات التسييرية ذات فعالية محددة من 1 إلى 10 كقيم معيارية لمستوى الفعالية حسب اختبار السوزي.

**1-1-2 متغيرات تابعة:** الممارسة للمهارات التسييرية تختلف في مستوى الفعالية باختلاف الأفراد.

**2-الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الأساسية:**

**1-2الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الأساسية لمدة العام و النصف، أي من 4 سبتمبر 2010 إلى 25 فيفري 2012.

**2-2الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمكتب استشارات في الموارد البشرية بالجزائر العاصمة R ,H Consulting et conseil ، وكان اختيار مكان الدراسة على أساس خبرة المكتب في عملية تحليل و دراسة ناتج المهارات التسييرية عند الإطارات بكافة القطر الجزائري بهدف توظيفها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء في القطاع العام أو الخاص، أي أن عملية

التوظيف و التقييم تأتي بطلب من هاته المؤسسات المهنية، مما سمح لهذا المكتب بجمع قاعدة من البيانات حول المهارات التي تأتي من كافة التراب الوطني التي تم فحصها و تقييمها على أساس بطارية هائلة من الاختبارات النفسية (قياس القدرات العامة، الشخصية، التجارية، لعب الأدوار و مهارات التسيير)، مما سمح لنا بالتعرف على إطارات متنوعة و بثقافات تسييرية و شخصيات مختلفة أثرت كيفية تفسير نتائج الدراسة.

### 3- عينة الدراسة الأساسية و مواصفاتها:

**3-1 طريقة اختيار عينة الدراسة الأساسية:** تم اختيار العينة بشكل عرضي للإطارات، حيث أن مكتب الدراسات و الإستشارة في مجال تسيير الموارد البشرية يستقطب ما يفوق الـ 2000 إطار مسير سنويا بهدف التقييم و التوظيف و التكوين، مما جعلنا نختار بصفة عرضية 543 إطار مسير مختارة من ألفين 2000 إطار قدمت لعملية التقييم باستخدام اختبار السوزي، كما أنه في الدراسة الحالية كان اختيار العينة موسع و عام، حيث لم نقتيد بمؤسسة مهنية معينة و إنما تم توسيع المجال لعدة مؤسسات وطنية عامة و خاصة تعمل بها عينة الدراسة الأساسية، العاملة بمناطق مختلفة من الوطن، وقد حاولنا أن نتعرف على ماهية هذه المهارات التسييرية الممارسة من طرف عينة البحث و مقارنتها بمستوى الفعالية المحدد باختبار السوزي من 1 إلى 10 فئات .

**3-2 حجم العينة:** يتكون حجم العينة بشكل عام ب: 534 إطار موزعين حسب الجنس، المستوى التعليمي، مستوى التأطير و المتغير العمر.

**3-2-1 توزيع العينة حسب متغير الجنس:** في ما يلي تحديد بياني لحجم العينة الأساسية حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (20) يوضح حجم عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس:

متغير الجنس	
إناث	203
ذكور	331
المجموع	534

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن هناك تكرارات متفاوتة نوعاً ما في توزيع أفراد العينة

حيث نجد عدد الذكور يفوق عدد الإناث ب: 331، بينما الإناث يقدر ب: 203.

**3-2-2 توزيع العينة حسب متغير الجنس ومستوى التأطير:** في خلال هذا العنصر نحدد عدد

الإناث و الذكور و توزيعهم حسب مستوى التأطير الذي تم تحديده بمجموعتين الأولى يكون فيها مستوى التأطير ل3 ثلاثة أشخاص، بينما المجموعة الثانية فيكون فيها التأطير ل4 أربعة أشخاص فأكثر.

الجدول رقم (21) يوضح توزيع العينة حسب الجنس و مستويات التأطير:

المجموع	المجموعة الثانية تأطير 4 أشخاص فما فوق	المجموعة الأولى تأطير 3 أشخاص فما أقل	مستوى التأطير
			الجنس
19	49	154	إناث
11	170	161	ذكور
534	219	315	المجموع

**3-2-3 توزيع عينة البحث حسب متغير التخصص:** الجدول الموالي يوضح توزيع التخصصات

المختلفة لعينة الدراسة الأساسية في كل من التخصصات الأربعة التالية (إدارة الموارد البشرية، إدارة عامة، إعلام آلي، إدارة تقنية) و هي كالتالي في الجدول الموضح الموالي :



الجدول رقم (22) يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير التخصص التكويني

التخصص التكويني	
151	إدارة الموارد البشرية
160	إدارة عامة
114	إدارة الإعلام الآلي
109	إدارة تقنية
534	المجموع

3-2-4 توزيع العينة حسب متغير السن: من خلال هذا العنصر نبين جدولاً يوضح توزيع

عينة الدراسة الاساسية حسب الفئات العمرية الأربع كما هو واضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن:

رمز الفئات العمرية	مدى الفئات العمرية	تكرارات عينة الدراسة الاساسية
1	25-20	42
2	35-26	186
3	45-36	213
4	65-46	93
المجموع		534

3-2-5 توزيع العينة حسب متغير قطاع العمل: من خلال هذا العنصر نبين جدولاً يوضح توزيع

عينة الدراسة الاساسية حسب قطاع العمل ( عام و خاص ) ، كما هو واضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير قطاع العمل.

الإطارات العاملة بقطاع الزراعة	الإطارات العاملة بقطاع الخدمات	الإطارات العاملة بقطاع الصناعة	المجموع
90	164	280	534

4-الأداة المستعملة في الدراسة الأساسية: لقد تم اختيار اختبار السوزي Sosie ل Gordon (1995) في نسخته المبرمجة للحصول على النتائج بشكل سريع، أي بعد الإجابة مباشرة، المترجم من طرف الباحثة Kiat (1999) لقياس المهارات التسييرية لدى الاطارات، حيث تم التأكد من صدق وثبات المقياس، مما سمح لنا باستخدامه كأداة جمع للمعطيات اللازمة للبحث .

4-1محاور اختبار السوزي: وتحتوي هذه المحاور على المهارات الخاصة بكل محور و الجدول في الصفحة الموالية يوضح ذلك:

الجدول رقم (25) يوضح محاور اختبار السوزي و بنود كل محور مع سلم تقييم الفعالية.

محور الأبعاد الشخصية:	محور الطموح:	سلم التقييم على مستوى الفعالية:
التميز و فرض النفس التوازن الانفعالي تقدير الذات الديناميكية الإجتهد	التحدي الشخصي التقدير الاجتماعي حرية الفعل التنوع و التجديد الاهتمام بالآخرين	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9- 10 0 = مهارة غير موجودة 1-2-3 مهارة ضعيفة 4-5-6 مهارة متوسطة 7-8-9-10 مهارة جيدة
محور العمل:	محور التبادلات: الاجتماعية	سلم التقييم على مستوى الفعالية: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-
الحذر من المحيط و المجهول		

<p>10 0 = مهارة غير موجودة 1-2-3 مهارة ضعيفة 4-5-6 مهارة متوسطة 7-8-9-10 مهارة جيدة</p>	<p>تقبل الآخرين البحث عن موافقة الجماعة الإمتثال حب السلطة</p>	<p>روح الفضول المادية و النفعية القدرة على التدخل و أخذ القرار المنهجية و التنظيم في العمل وضوح الأهداف</p>
<p>كل أنماط التسيير فعالة ولكن التقيد و العمل بنمط واحد يدل على ضعف الفعالية</p>	<p><b>أنماط التسيير</b> النمط أ مستقر و منظم النمط ب متسلط و نشط متفتح و متحكم لامبالي و ذو اعتقاد</p>	

4-2 تفسير نتائج اختبار السوزي: يتكون الإختبار محل الدراسة على أربعة محاور أساسية مستمدة من المهارات التسييرية المهمة للعمل و القيم النفسية و الاجتماعية الضرورية للعمل و الأداء الفعال، بحث و تقيس هذه المحاور واحد و عشرون (21) مهارة تسيير وأربعة (4) أنماط تسيير مستخلصة من مدى فعالية المهارات التسييرية لكل إطار، حيث أن مستوى الفعالية في أداء المهارات التسييرية يكون ما بين 0 كقيمة تدل على إنعدام وجود المهارة لدى الفرد المفحوص و 10 كقيمة تدل على وجود المهارة التسييرية لديه بشكل جد فعال، معنى ذلك أن سلم القياس مما بين 0 إلى 10، حيث أنه كلما كانت بإتجاه قيمة الصفر (0) كلما دل ذلك على انعدام المهارة المقاسة لدى الفرد المفحوص وكلما اقتربت من العشرة (10) كلما دل ذلك على توفر المهارة المقاسة بشكل جد فعال.

#### 5- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية:

لقد تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام نظام SPSS لمعالجة البيانات المستخرجة من الميدان و هي كالتالي:

- أسلوب الإتساق الداخلي: أستخدم هذا المعامل للتحقق من مدى صدق اختبار السوزي.

- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدام هذا الأسلوب لدراسة مدى ثبات الإختبار.
- المتوسط الحسابي: استعملت الباحثة هذا الأسلوب الإحصائي لحساب متوسط قيم الفعالية في ممارسة المهارات التسييرية
- اختبارات : تم استخدام اختبارات لقياس الفروق حسب متغيرات الجنس و نوع القطاع،
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى انحراف القيم عن المعيار حسب اختبار السوزي.
- تحليل التباين المتعدد : استخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة الفروق حسب متغير السن والتخصص.

# الفصل الخامس

## عرض نتائج الدراسة

- 1- عرض نتائج الفرضية العامة
- 2- عرض نتائج فرضيات البحث

سوف نعرض نتائج فرضيات البحث بالتسلسل حسب طرحها في الفصل الأول ونعرض معها نتائج المعالجة الإحصائية لفرضيات البحث التي سيتم توضيحها كما يلي:

1- عرض نتيجة الفرضية العامة: فرض البحث العام ينص على أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المهارات التسييرية بين الممارسة و الفعالية لدى الإطارات الجزائرية.

الجدول رقم (26) يوضح تكرارات الإطارات على المستويات الثلاثة للفعالية حسب اختبار السوزي.

مستويات الفعالية حسب مقياس السوزي	مستوى الفعالية للمجموعة الثالثة (القيمة المعيارية الأولى من 0 إلى 3) ضعيف	مستوى الفعالية للمجموعة الثانية (القيمة المعيارية الأولى من 4 إلى 6) متوسط	مستوى الفعالية للمجموعة الأولى (القيمة المعيارية الأولى من 7 إلى 10) عالي	مجموع التكرارات ن=534
تكرارات كل مستوى فعالية	90	412	32	534

الجدول رقم (26) يوضح تكرارات عينة الإطارات الجزائرية على مستوى مجموعات الفعالية لمقياس السوزي، حيث نجد أن تكرار المجموعة الأولى ذات القيمة المعيارية للفعالية ذات التقدير الضعيف تقدر ب: 90 ، أما بالنسبة للمجموعة الثانية لمستوى الفعالية ذات التقدير المتوسط من مستوى الفعالية فتقدر ب: 412 إطار و المجموعة الثالثة ذات التقدير العالي تقدر ب: 32 .

فيما الجدول الموالي نجد نتائج قياس الفرق في المهارات التسييرية الممارسة ومستوى الفعالية لدى عينة الإطارات الجزائرية في الدراسة الحالية:

الجدول رقم (27) يوضح نتائج الفروق ما بين الممارسة و الفعالية في المهارات التسييرية .

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين المجموعات	922,33	2	461,65	8,49	دالة عند 0,01
داخل المجموعات	28907,15	532	54,33		
المجموع الكلي	29829,48	533	55,96		

الجدول رقم (27) يوضح نتائج التباين لمستويات الفعالية بين المجموعات الثلاثة لإطارات عينة الدراسة والتي تبين وجود فرق دال احصائيا في المهارات التسييرية الممارسة من طرف الإطارات على مستوى الفعالية، مبينة في تكرارات المجموعات الثلاث لمستويات الفعالية وذلك لأن قيمة "ف" المساوية ل: 8,49 عند رجة حرية 2 و 532 و مستوى دلالة 0,01 ، هذا ما يؤكد الفرض العام للبحث الذي يفيد بوجود فروق دالة احصائيا بين الممارسة و مستوى الفعالية للإطارات الجزائرية.

ولتوضيح الفرق ما بين المجموعات لصالح أي مجموعة من الإطارات على مستوى كل مهارة من مهارات المحاور الأربعة الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (28) يوضح المتوسط الحسابي لمهارات كل محور على معيار الفعالية حسب اختبار السوزي.

المتوسط الحسابي	محور الطموح:	المتوسط الحسابي	محور الأبعاد الشخصية:
3,54	التحدي الشخصي	5,45	التميز و فرض النفس
6,68	التقدير الاجتماعي	4,21	التوازن الانفعالي
4,54	حرية الفعل	3,91	تقدير الذات
4,6	التنوع و التجديد	2,68	الديناميكية
4,45	الاهتمام بالآخرين	3,02	الاجتهاد
4,76	المتوسط الحسابي العام للمحور	3,85	المتوسط الحسابي العام للمحور
المتوسط الحسابي	محور التبادلات:	المتوسط الحسابي	محور العمل:
4,68	الاجتماعية	4,4	الحذر من المحيط و المجهول
6,77	تقبل الآخرين	2,85	روح الفضول
4,91	البحث عن موافقة الجماعة	6,71	المادية و النفعية
6,62	الإمتثال	3,4	القدرة على التدخل و أخذ القرار
3,82	حب السلطة	7,4	المنهجية و التنظيم في العمل
		4,25	وضوح الأهداف
5,36	المتوسط الحسابي العام للمحور	4,83	المتوسط الحسابي العام للمحور

يوضح الجدول رقم (28) معدلات المتوسطات الحسابية للمهارات التسييرية المتعلقة بالأبعاد الأربع لاختبار السوزي لقياس مستوى الفعالية ما بين 0 إلى 10 حيث أنه كلما اقترب من الصفر دل ذلك على قلة وجود المهارة لدى الإطار وكلما اقترب من النقطة عشرة 10 دل ذلك على تواجد المهارة بشكل كبير لدى الإطار و ذلك يعني أن فعاليته ممتازة، بينما إذا توسطت الحدين فذلك يدل



على وجود الفعالية بشكل متوسط، وفي الجدول الموضح أعلاه نجد أن من المهارات التي تدنو إلى الفعالية الممتازة هي مهارة المنهجية والتنظيم في العمل المقدرة بمتوسط يساوي: 4,7 تحت محور العمل.

بينما نجد معظم المهارات التسييرية لكل المحاور تتراوح متوسطاتها ما بين 3,02 و 6,77 وهي مهارات يمكن تصنيفها حسب السلم المعياري للفعالية على أنها متوسطة الفعالية، مما يدل على أن الممارسة التسييرية لا ترقى إلى الفعالية المطلوبة حسب اختبار السوزي.

أما بالنسبة للمهارات التسييرية التي تصنف ضعيفة عند إطارات عينة الدراسة الأساسية فنجد مهارة روح الفضول تحت محور العمل لاختبار السوزي والتي قدرت بمتوسط يساوي: 2,85 على سلم الفعالية لاختبار السوزي.

**2- عرض نتيجة الفرضية الأولى:** تنص الفرضية الأولى للبحث على أنه هناك فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة.

الجدول رقم (29) يوضح نتائج الفروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات على أساس التكرارات.

أنماط التسيير حسب السوزي	النمط أ مستقر ومنظم	النمط ب متسلط و نشط	النمط ج متفتح و متحكم	النمط د لامبالي وذو اعتقاد
تكرارات الإطارات ن=534 عينة	411	36	15	72
المتوسط الحسابي لكل نمط على مستوى الفعالية	5,34	3,45	2,88	2,91

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن توزيع العينة على الأنماط الأربعة للتسيير تتباين بشدة خاصة بالنسبة للنمط أ "مستقر ومنظم الذي يأخذ التكرار الأعلى ب: 411 إطار مصنفين في هذا النوع من التسيير، بينما 36 من الإطارات فهي من النمط الثاني "متسلط ونشط"، أما النمط الثالث "متفتح ومتحكم فنجد تكرارات الإطارات فيه تقدر ب: 15 إطار فقط يصنفون في هذا النوع، النمط الرابع "لامبالي و ذو اعتقاد " يأخذ المرتبة الثانية بعد النمط الأول بتكرار قدره: 72 إطار مصنفين فيه حسب اختبار السوزي.

في الجدول الموالي رقم (30) يوضح الفروق بين الأنماط من حيث مستوى الفعالية لدى عينة الإطارات المسيرة .

الجدول رقم (30) يوضح نتائج الفروق في انماط التسيير على مستوى الفعالية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	636,8	3	212,26	1,69	دالة عند 0,05
داخل المجموعات	66455,5	531	125,15		
المجموع الكلي	67092,3	533	125,87		

إن نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (30) أعلاه تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الأنماط الأربعة على مستوى الفعالية، وهذا لأن قيمة "ف" المساوية ل1,69، وهي دالة عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0,05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية مما يدل على أنه هناك فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة.

3- عرض نتيجة الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على وجود فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة حسب متغيرات الجنس ، السن ، مستوى التأطير، التخصص المهني و قطاع العمل.

الجدول رقم (31) يوضح نتائج الفرق في أنماط التسيير على مستوى الفعالية حسب متغير الجنس، السن، مستوى التأطير، التخصص و قطاع العمل.

متغيرات البحث	قيمة الفرق	مستوى الدلالة
الفروق في أنماط التسيير حسب متغير الجنس	0,75	غير دالة عند 0,05
الفروق في أنماط التسيير حسب متغير السن	1,96	دالة عند 0,05
الفروق في أنماط التسيير حسب متغير مستوى التأطير	2,03	دالة عند 0,05
الفروق في أنماط التسيير حسب متغير التخصص المهني	0,87	غير دالة عند 0,05
الفروق في أنماط التسيير حسب متغير نوع قطاع العمل	1,04	غير دالة عند 0,05

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أعلاه، نجد أنه لا توجد فروق على أنماط التسيير حسب متغير الجنس المقدر ب قيمة ت لقياس الفرق ب: 0,75 و هي غير دالة عند 0,05، أما بالنسبة للفروق على مستوى متغير السن فقيمة ف المقدر ب: 1,96 هي دالة عند 0,05، بالنسبة لمتغير مستوى التأطير فتدل قيمة ت المقدر ب: 2,03 بوجود فروق عند مستوى دلالة 0,05، أما فيما يخص متغير التخصص المهني فقيمة ف المقدر ب: 0,87 عند مستوى دلالة 0,05 وهي غير دالة، بينما بالنسبة لمتغير نوع قطاع العمل فإن قيمة ف المقدر ب: 1,04 عند مستوى دلالة 0,05 وهي غير دالة.

4- عرض نتيجة الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (32) يوضح متوسطات الفعالية كل من الذكور والإناث على مستوى محاور المهارات التسييرية.

مجموع المتوسطات لكل محور بالنسبة للجنسين		محاور مقياس المهارات التسييرية
الذكور	الإناث	
3,85	5,06	محور الأبعاد الشخصية
4,78	4,08	محور الطموح
4,83	4,56	محور العمل
5,36	4,69	محور التبادلات
4,70	4,82	مجموع المتوسطات لكل المحاور

نلاحظ من خلال الجدول رقم(32) أعلاه أن متوسطات محاور اختبار السوزي للمهارات التسييرية تتباين من محور إلى آخر بين الذكور والإناث، حيث نجد أن هناك استثمار لمحور الأبعاد الشخصية في عملية التسيير أكثر من الذكور بحيث هي عند الإناث بمتوسط: 5,06 مقابل 3,85، بينما محور الطموح فنجد فيه تفوق طفيف للذكور ب:4,78 مقابل 4,08 ومعناه أن للذكور استثمارا لكل ما هي أبعاد يحتويها هذا البعد مثل التحدي الشخصي، الاعتبار الاجتماعي، حرية الفعل، التنوع والتجديد والاهتمام بالآخرين، أما بالنسبة للمحور الثالث فنجد تقاربا في متوسطات أبعاد العمل بين الجنسين، فيما يخص المحور الأخير الذي يخص التبادلات مع الأشخاص الآخرين فنجد أن الذكور يتفوقون على الإناث بمتوسط: 5,36 مقابل 4,69 للإناث، ومعناه أن الذكور أكثر استثمارا لكل ما هي علاقات اجتماعية في عملية التسيير مقارنة بالإناث.

أما في الجدول الموالي فعرض لنتيجة الفرضية الأولى التي تنص على وجود فروق في مستوى الفعالية حسب متغير الجنس على.

الجدول رقم (33) يوضح الفروق ما بين الجنسين على مستوى الفعالية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الإطارات الإناث ن=203		الإطارات الذكور ن=331		مستوى فعالية الإطارات
			ع2	م2	ع1	م1	
غير دالة عند 0,05	533	-1,37	1,26	4,82	1,48	4,70	

من خلال نتائج الجدول رقم (33) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الإطارات الذكور المساوي ل: 4,70 أصغر بقليل من المتوسط الحسابي لفئة الإطارات الإناث المساوي ل: 4,82، أما الانحراف المعياري للعينة الأولى و المقدر ب: 1,48 فهو أكبر من الانحراف المعياري للإناث المقدر ب: 1,26، وقد جاءت نتيجة قيمة ت المقدر ب: -1,37 عند درجة حرية 533 ومستوى دلالة 0,05، وهي غير دالة، مما يعني أنه لا يوجد فروق ما بين الإناث والذكور الإطارات في مستوى الفعالية .

**5- عرض نتيجة الفرضية الرابعة:** تنص الفرضية الرابعة على أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب نوع التأطير.

في الصفحة الموالية الجدول رقم 34 يوضح الفروق في مستوى الفعالية حسب متغير نوع التأطير.

الجدول رقم (34) يوضح دلالة الفروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية حسب نوع التأطير.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	عينة الإطارات المسيرة المشرفة على أربعة فما فوق		عينة الإطارات المسيرة المشرفة ثلاثة أشخاص فما أقل		مستوى الفعالية حسب اختبار السوزي
			ع2	م2	ع1	م1	
دالة عند 0,05	533	- 5,66	3,78	5,09	1,38	4,11	

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الإطارات المشرفة على ثلاثة أشخاص فما أقل المقدر ب: 4,11 أصغر من المتوسط الحسابي لعينة الإطارات المشرفة على أربعة أشخاص فما فوق المساوي ل: 5,09، كما ان الانحراف المعياري للعينة الأولى يقدر ب: 1,38 أصغر من الانحراف المعياري للعينة الثانية المقدر ب: 3,78 ، وتكشف بيانات الجدول على وجود فروق دالة احصائيا لأن قيمة تساوي -5,66 عند درجة حرية 533 و مستوى دلالة 0,05، مما يؤكد صحة الفرضية بوجود فروق في مستوى الفعالية حسب نوع الإشراف.

#### 6- عرض نتيجة الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على أن هناك فروق ذات دلالة

احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير مستوى التأطير والجنس.

الجدول رقم (35) يوضح دلالة الفروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية.

الجنس التأطير ن=534	فئة الإطارات الذكور اشرف أشخاص فما اقل	فئة الإطارات الإناث اشرف أشخاص فما اقل	فئة الإطارات الذكور اشرف أشخاص فما اقل	فئة الإطارات الإناث اشرف أشخاص فما اقل	فئة الإطارات الذكور اشرف أشخاص فما اقل	فئة الإطارات الإناث اشرف أشخاص فما اقل
تكرار كل فئة	170	154	161	49		
المتوسط الحسابي لفعالية كل فئة	5,57	5,06	4,61	5,98		

أما الجدول رقم (36) يوضح مدى الفروق في مستوى الفعالية حسب متغير التأطير و الجنس.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	196,8	3	65,6	0,54	غير دالة عند 0,05
داخل المجموعات	64455,5	531	121,38		
المجموع الكلي	64652,3	533	121,29		

إن نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (36) أعلاه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الفئات الممثلة حسب نوع الاشراف والجنس في مستوى الفعالية، وهذا لأن قيمة "ف" المساوية ل0,54 غير دالة عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0,05 وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

7- عرض نتيجة الفرضية السادسة: تنص الفرضية السادسة على وجود فرق ذات دلالة احصائية في مستوى الفعالية للمهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير السن.

الجدول رقم (37) يوضح تكرارات عينة البحث ومتوسطات الفعالية لكل فئة عمرية.

فئات متغير السن ن=534	فئة الإطارات من سن 25-20	فئة الإطارات من سن 35-26	فئة الإطارات من سن 45-36	فئة الإطارات من سن 65-46
تكرار كل فئة	42	186	213	93
المتوسط الحسابي لفاعلية كل فئة	4,80	5,66	6,45	6,22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن تكرارات عينة البحث تتباين من فئة لأخرى حسب الفئة العمرية كما أن متوسطات الفعالية للمهارات التسييرية تختلف من فئة لأخرى و لكن بتباين بسيط.



الجدول رقم (38) يوضح دلالة الفروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية حسب متغير

السن.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	224,12	3	74,70	0,65	غير دالة عند 0,05
داخل المجموعات	60270,17	531	113,50		
المجموع الكلي	60494,29	533	113,49		

إن نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (38) أعلاه تبين عدم وجود فروق ذات

دلالة احصائية بين الفئات العمرية في مستوى فعالية المهارات التسييرية ، لأن قيمة "ف" تساوي:

0,65 غير دالة عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0,05 وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

8- عرض نتيجة الفرضية السابعة: تنص الفرضية السابعة على وجود فروق دالة احصائيا في مستوى

فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير نوع قطاع العمل.

الجدول رقم (39) يوضح تكرارات و متوسطات فعالية المهارات التسييرية حسب متغير نوع قطاع

العمل.

فئات المستوى التعليمي ن=534	فئة الإطارات العاملين الزراعة	فئة الإطارات العاملين بقطاع الخدمي	فئة الإطارات العاملين الصناعي	المجموع
تكرار كل فئة	61	162	311	534
المتوسط الحسابي لفعالية كل فئة	4,38	4,95	5,04	4,77

الجدول رقم (40) يوضح نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات حسب متغير نوع قطاع العمل.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	344,9	3	114,96	1,12	غير دالة عند 0,05
داخل المجموعات	54231,14	531	102,13		
المجموع الكلي	54776,04	533	102,76		

إن نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (40) أعلاه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين قطاعات العمل الثلاثة في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات، لأن قيمة "ف" تساوي 1,12 غير دالة عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0,05 وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

**9- عرض نتيجة الفرضية الثامنة:** تنص الفرضية الثامنة على وجود فروق دالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير التخصص.

الجدول الموالي يوضح تكرار الإطارات حسب التخصص و متوسطات فعالية المهارات التسييرية.

الجدول رقم (41) يوضح تكرارات فئات الإطارات حسب التخصص و متوسط الفعالية لكل فئة.

فئات الإطارات حسب التخصص ن=534	فئة الإطارات تخصص إدارة الموارد البشرية	فئة الإطارات تخصص إدارة عامة	فئة الإطارات تخصص إدارة الإعلام الآلي	فئة الإطارات تخصص إدارة تقنية
تكرار كل فئة	151	160	114	109
المتوسط الحسابي لفعالية كل فئة	5,22	5,98	5,09	6,77

الجدول رقم (42) يوضح نتائج تحليل التباين لدلالة الفرق في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير التخصص.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	246,2	3	82,06	0,87	غير دالة عند 0,05
داخل المجموعات	49688,8	531	93,57		غير دالة
المجموع الكلي	49935	533	93,68		

إن نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (42) أعلاه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التخصصات المهنية الأربعة في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات، لأن قيمة "ف" تساوي : 0,87 غير دالة عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0,05 وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

**10- عرض نتيجة الفرضية التاسعة:** تنص الفرضية التاسعة على وجود فروق دالة احصائية حسب متغير الجنس، مستوى التأطير، السن، التخصص ومستوى التأطير على مستوى كل محور من محاور المهارات التسييرية المحققة لفعالية لدى الإطارات المسيرة.

الجدول رقم (43) يوضح دلالة الفروق في متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، السن، التخصص ومستوى التأطير على مستوى كل محور من محاور مقياس السوزي.

مستوى الدلالة عند	قيم الفروق	متغيرات البحث	محاور اختبار السوزي لقياس فعالية المهارات التسييرية
0,05			
غير دالة	0,61	الجنس	محور الأبعاد الشخصية
دالة	4,48	السن	
غير دالة	1,73	التخصص	
دالة	4,56	مستوى التأطير	
غير دالة	0,31	الجنس	محور الطموح
دالة	3,45	السن	
غير دالة	0,05	التخصص	
غير دالة	0,45	مستوى التأطير	
غير دالة	0,70	الجنس	محور العمل
دالة	3,68	السن	
غير دالة	0,51	التخصص	
دالة	2,70	مستوى التأطير	
غير دالة	1,37	الجنس	محور التبادلات
غير دالة	0,81	السن	
غير دالة	1,20	التخصص	
دالة	3,87	مستوى التأطير	

يتضح من خلال الجدول رقم (43) أعلاه ، نجد أنه توجد فروق حسب متغيرات البحث لتحقيق فعالية المهارات التسييرية، حيث أن محور الأبعاد الشخصية تتحقق فيه الفروق في متغير السن

المقدرة قيمته "ف" ب: 4,48 عند رجة حرية 3 ومستوى دلالة 0,05 ، كما تتحقق الفروق بالنسبة لمتغير مستوى التأطير المقدرة قيمته "ف" ب: 4,56 عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0,05 ، أما بالنسبة لمتغير الجنس فالفروق لا تتحقق لأن قيمة "ت" تقدر ب: 0,61 عند درجة حرية 533 ومستوى دلالة 0,05 ، التخصص لا تتحقق فيه الفروق في محور الأبعاد الشخصية ، بحيث تقدر قيمة "ف" لمتغير التخصص ب: 1,73 عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0,05.

أما بالنسبة لوجود الفروق حسب متغيرات البحث في محور الطموح فنجد أن هناك متغيرات تتحقق فيها الفروق و أخرى لا تتحقق ، حيث أن المتغيرات المحققة للفروق هي : السن المقدرة قيمته "ف" ب: 3,45 عند درجة حرية 3 و مستوى دلالة 0,05.

أما المتغيرات التي لا تتحقق فيها الفروق على مستوى محور الطموح فهي : الجنس المقدرة قيمته "ت" ب: 0,31 عند درجة حرية 533 و مستوى دلالة 0,05 ، و متغير التخصص المقدرة ب: 0,05 و متغير مستوى التأطير المقدر ب: 0,45 عند درجة حرية 3 و مستوى دلالة 0,05.

بالنسبة لوجود الفروق حسب متغيرات البحث في محور العمل فنجد أن هناك متغيرات تتحقق فيها الفروق و أخرى لا تتحقق ، حيث أن المتغيرات المحققة للفروق هي : السن المقدرة قيمته "ف" ب: 3,68 و متغير مستوى التأطير المقدرة ب: 0,45 عند درجة حرية 3 و مستوى دلالة 0,05.

أما المتغيرات التي لا تتحقق فيها الفروق على مستوى محور الطموح فهي : الجنس المقدرة قيمته "ت" ب: 0,70 عند درجة حرية 533 و مستوى دلالة 0,05 ، التخصص ب: 0,51 عند درجة حرية 3 و مستوى دلالة 0,05.

أما بالنسبة لوجود الفروق حسب متغيرات البحث في محور التبادلات فنجد أن هناك متغيرات تتحقق فيها الفروق و أخرى لا تتحقق ، حيث أن المتغيرات المحققة للفروق هي : متغير مستوى التأطير المقدرة قيمته "ف" ب:3,87 عند درجة حرية 3 و مستوى دلالة 0,05.

أما المتغيرات التي لا تتحقق فيها الفروق على مستوى محور الطموح فهي : الجنس المقدرة قيمته "ت" ب: 1,37 عند درجة حرية 533 و مستوى دلالة 0,05 ، التخصص ب:1,20 ومتغير السن المقدر ب:0,81 عند درجة حرية 3 و مستوى دلالة 0,05.

نستنتج أن نتيجة الفرضية التاسعة تتحقق فيها الفروق حسب متغيرات الجنس، السن، التخصص و مستوى التأطير على مستوى محاور اختبار السوزي لتحقيق الفعالية في المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة.

بعد عرض نتيجة الفرضية العامة و فرضيات البحث و استخلاص الدلالة الاحصائية للفروق الموجودة بين العينات في كل فرضية فنجد أنه بالنسبة للفرضية العامة فإن النتيجة تنص على :  
-هناك فروق ذات دلالة احصائية في المهارات التسييرية بين الممارسة و الفعالية لدى عينة الإطارات الجزائرية.

أما بالنسبة لنتائج فرضيات البحث الأخرى فإن النتائج هي كالتالي:

- هناك فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة.
- هناك فروق في أنماط التسيير حسب متغير مستوى التأطير والسن بينما لا توجد فروق حسب متغير الجنس ونوع قطاع العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات حسب متغير الجنس.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب نوع التأطير.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير مستوى التأطير والجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير السن.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير نوع قطاع العمل.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير التخصص.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية حسب متغير السن على مستوى محور الأبعاد الشخصية والطموح والعمل، كما توجد فروق حسب متغير مستوى التأطير في محور العمل فقط، أما بالنسبة لمتغير التخصص فيحقق الفروق فقط في محور التبادلات أما بالنسبة للمتغيرات الجنس فإنه لا يحقق الفروق في كل المحاور المحققة لفعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة.

وسيتم مناقشة نتائج فرضيات الدراسة في الفصل اللاحق من هذا البحث.

# الفصل السادس

## مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة نتيجة الفرضية العامة
- 2- مناقشة نتائج فرضيات البحث



## 1- مناقشة نتيجة الفرضية العامة:

تنص نتيجة الفرضية العامة على وجود فروق ذات دلالة احصائية في المهارات التسييرية بين الممارسة والفعالية لدى الإطارات الجزائرية.

من خلال عرض نتيجة الفرضية العامة الدالة بوجود فروق ما بين الممارسة التسييرية في والفعالية المعيارية التي يتطلبها منصب العمل، وهذا يعني أن هناك أسباب معينة تجعل هؤلاء الإطارات لا يستطيعون الوصول إلى المستوى الفعال في العملية التسييرية، وقد يكون من بين هذه المؤشرات الأساسية الكفيلة بالوقوف وراء الفارق بين المهارات التسييرية الممارسة وتلك التي تصل إلى مستوى الفعالية المطلوب، مجموعة من العوامل المحيطة بالفرد، التي قد تحد من مدى فعاليته، إضافة إلى الجانب الشخصي وما له من دور في تفعيل عملية التسيير والوصول بها إلى معايير الفعالية.

سنحاول مبدئياً فهم العوامل التنظيمية الخاصة بتنظيم العمل في المنظمة لما لها من تأثير في مدى فعالية الإطار المسير واستثمار لكل مهاراته المعرفية والتطبيقية والخبرائية، حيث أن من أهم هذه المؤشرات مدى قدرة الإطار على التدخل واتخاذ القرار، تعتبر هذه المهمة من المهام الأساسية للإطارات المسيرة، حيث أن مشاركة الإطارات المسيرة في اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بمستقبل المنظمة في إدارتها وتسييرها ورسم أهدافها وسبل الوصول إلى تحقيقها هو أحد أهم مؤشرات أداء الدور المنوط بهذه الفئة المهنية الاجتماعية، فكلما كان هؤلاء الإطارات مساحة كبيرة من حرية المبادرة وسلطة اتخاذ القرارات التي تخصهم وتخص صلاحياتهم ومهامهم داخل المؤسسة بما يضمن لهم تحقيق الأهداف المرجوة كلما كانت فعاليتهم أكبر ومساهماتهم في تطوير وتنمية المنظمة التي يعملون بها أقوى وأنجع، بينما إذا حدث العكس فإننا نجد هؤلاء الإطارات في حالة من التهميش والإنعزال الطوعي، لأن المستويات العليا في السلطة التنظيمية لعمل المنظمة لا تريد أن يتدخلوا في عملية التسيير من المنظور التخطيطي، بل تحتاجهم فقط في الجانب التنفيذي، مما ينجر عن هذا التهميش نوعاً من الغموض في الدور المناط بالإطار المسير لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي تكون بدورها غير

مفهومة وواضحة بالنسبة له، فيضطر للإمتثال تفاديا للنزاع والصراع في بعض الأحيان، ويصبح بذلك منعزلا بشكل طوعي ، أي بإرادته عن كل الأمور التسييرية التي تتطلب اتخاذ قرار أو تدخلا عاجلا مما يجعله على الصعيد الشخصي ينقص من وتيرة ديناميكيته و قلة الثقة في النفس وتتاثر نوعية عمله لأنه لا يريد التنوع والتجديد في العمل بل على العكس فهو يجد راحة في العمل الروتيني فقط تفاديا لأي مشاكل قد تجعله يعلق و المسؤولين.

وهذا ما تؤكدته الدراسات الجزائرية حول هذا الموضوع بدليل دراسة ذراع (2008) التي حاولت معرفة العقبات التي تواجه الإطارات المسيرة وتأثيرها على الفعالية الموجودة، فتظهر نتائج الدراسة أن اهم العقبات والمعوقات التي تصادف الإطارات المسيرة أثناء ممارسة أدوارها داخل المؤسسة تكمن في عامل التهميش واللامبالاة في المرتبة الأولى من العوامل المعيقة لتحقيق الفعالية لدى هذه الشريحة المهنية بنسبة 33 % ، ثم تأتي في المقام الثاني عقبة حرمان الإطارات المسيرة من اتخاذ القرارات، أي أنه لا يؤخذ بأرائهم ولا حتى استشاراتهم أثناء عملية التقرير، وقد أكد على هذه النقطة ما يقارب 27% من إجمالي الباحثين، ثم بعد ذلك تأتي عقبة عدم اعتراف الإدارة العامة بشكل عام بمهارات ومؤهلات وخبرات هؤلاء الإطارات وعدم تقديرهم للمجهودات والمكانة التي يحتلوها، وقد أكد على هذا العامل 23 % من الإطارات المستجوبة ، أما آخر عقبة أكد عليها الباحثون في خلال هذه الدراسة هو رفض الإدارة تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد صلاحيات الإطارات المسيرة وترسم لهم دورهم بالكامل داخل المؤسسة وقد أكد على هذا العامل ما نسبته 17 % ( ذراع، 2008: 147- 148).

في نفس الإتجاه تشير دراسة مراني (2007) في دراسة موضوعها الهوية المهنية الاجتماعية للإطارات الجزائرية، حيث يؤكد من خلال دراسته لوضعية الإطار في المؤسسة، موقعه ونشاطه وظروفه داخل المنظمة كما يعيشها ويدركها وتصوره لطبيعة العوامل التي يعتقد بأنها تلعب دورا أساسيا في تحديد هذا الموقع وتلك الظروف ، حيث اقترح الباحث سؤالاً يتمثل في: ما موقعكم من المنظمة وتم

اقترح ثلاثة اجابات : القمة ، الوسط، الأسفل، فكانت الإجابات التي نالت نسبة أكبر هي الموقع الوسط بنسبة 61,33 % ، بينما حصلت الإجابة في الأسفل على 28,67 % ، بينما الذين أجابوا بأن موقعهم في القمة فكانت لا تتجاوز 5% ، كما أنه من العوامل التي تجعلهم في هذا المستوى من التموقع يعود حسب الباحث إلى الدخل الإقتصادي الغير متوافق والمهارات والجهود المبذولة من طرف هذه الشريحة والتي يراها غير مناسبة (مراني، 2007: 137).

لقد تم الإشارة في الدراستين السابقتين إلى أن من العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية عند فئة الإطارات هي مشاكل تنظيمية تجعلها تحس بأنها في مواقع دون التي من المفترض أن تكون فيها، اضافة إلى مشكلة الدخل أو الأجر الذي لا يتماشى ومتطلباتها كفاءة سوسيو-مهنية، مما يؤدي بنا إلى طرح الجانب الثاني المفسر لمدى الفرق الموجود بين الممارسة والفعالية في المهارات التسييرية وهو الجانب الشخصي، حيث أن هذه المشاكل التنظيمية تؤثر بشكل أو بآخر على الفرد من الناحية الشخصية ، وخاصة النفسية ، فنجد أن معظم الدراسات التي اجريت على هذه الفئة تشير إلى عدم الرضا والتهميش الذي تحسه تجاهها منذ فترة ما قبل الاستقلال إلى غاية اليوم، بطبيعة الحال الحاجات اختلفت منذ تلك الفترة، لكن الامتعاض وانعدام الرضا المهني لا يزال يميز هذه الفئة كما تم ذكره أنفاً، وهذا ما تؤكد عدة دراسات على الصعيدين الأجنبي والعربي ومن تلك الدراسات، الدراسة العربية ، دراسة السيد(2006)، التي تشير إلى أن من أوجه القصور في الذين يشغلون مناصب قيادية إدارية ، هو غياب المهارات أكثر من كونه غياب في الموارد، حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن من الاسباب الاساسية لأوجه القصور هو ضعف الإتجاهات الايجابية تجاه العمل، كما أن الدراسة تشير إلى أنه من المواصفات التي يرونها هؤلاء المسيرون اساسية في العمل تتمحور حول نقطة العلاقات العامة والتفاوض (السيد، 2006: 171-172).

فإذن المشكلة الأساسية تعود بالدرجة الأولى إلى العلاقات المهنية التي من شأنها تطوير أو الإنقاص أو القضاء تماما على المهارات الكفيلة بتحقيق الفعالية المطلوبة وفي هذا الإطار لا بد من

توضيح نوعية العلاقة التي تربط ما بين الإطارات والمجموعة الحاكمة أو ما يسمى بالمستويات العليا للإدارة وانعكاسات ذلك على دور الإطارات في المنظمة .

وفي هذا الصدد يكمن أن نستدل بدراسة لكل من غلاسمان و كريمر (1978) Glasman & Kremer في عملها حول فئة الإطارات الجزائرية ، فقد أثار الثنائي في عمله قضية تتعلق بطبيعة دور الإطارات في المؤسسات الجزائرية، من خلال تحليل المهام الموكلة إليهم ومن خلال محتوى واتجاهات التكوين الجامعي من حيث نوعيته وأهدافه كعملية أساسية تجعل هذه الفئة تبقى مميزة من حيث المهارات التي تكتسبها مقارنة بفئات مهنية أخرى، حيث انطلق الباحثان من ملاحظة أولية مفادها أن استراتيجية الطبقة المهيمنة على الحياة الاجتماعية العامة في الجزائر في تلك المرحلة كانت تتضمن إقامة نسق من اجراءات الرقابة تجاه عمل الطبقات والمجموعات الاجتماعية ، وحتى يتسنى لها المراقبة الشاملة كان عليها العمل على التأثير في عملية تكوين الإطارات على مستوى الجامعات ، لتهيئتهم لدور رقابي أكثر منه تقني (Glasman , Kremer ,1978:03)، مما رسخ فكرة أن التسيير للمؤسسات هو مهمة رقابية لكيفية تطبيق المهام عوضا عن فكرة التشارك في التخطيط والممارسة لهذه المهام ، مما وسع الهوة بين ما يسمى بالسلطة العليا وطبقة الإطارات.

فإذن مشكلة الفرق بين ما هو ممارس وما هو مطلوب تحقيقه من فعالية معيارية من مهارات تسيير، لا يمكن تحديده بسبب واحد أو اثنين وإنما لمجموعة أسباب ذات الطبيعة المتنوعة مما يجعل من الصعب إيجاد الحلول لهذه الاشكالية ، لكن هناك من يرى العكس أنه من الممكن إيجاد حلول لجعل الممارسات التسييرية ترقى للفعالية المطلوبة، حيث يرى كل من بيرجار وشاسار (2013) Bergère & Chassard أن السبيل الوحيد لخلق جو من الاتحاد والتناغم والتفاهم ما بين الإطارات والمستويات العليا، بما أنها هي السبب الاساسي في فشل هذه الأخيرة هو تطوير العلاقات بين الحدين، بالرغم من أن التبادلات المهنية تتطور بشكل خاص ومحوري حول الدرجات العليا من الهرم التنظيمي ، مما يجعل الإطار يكون في موقف الحذر ونقص الثقة في الصراع على مقاليد السلطة بين

الطرفين، لكن هذا لا يعني أنه الحال في جل المؤسسات وكل التفكير التسييري ، بل على العكس جرت العادة منذ تجارب هاوثورن، ل : إلتون مايو في سنوات الثلاثينات من القرن الماضي على إضفاء الطابع الإنساني لعلاقات العمل والمهارات الجماعية في العمل والتعاون لتحقيق الفعالية كقيمة من قيم العمل الأساسية ومعياري من معايير الفعالية، كما انها تعتبر من مصادر الرضا المهني للفرد العامل (Bergère, Chassard, 2013 : 157).

إن الفهم المعمق لمصطلح التعاون في الفكر التسييري ، ليس فقط مقتصر على فكرة التعاون في أداء المهمة وإنما يفوق ذلك في المعنى، حيث أنه تشارك في العمل وتشارك في النجاح، كما أنه تمرين يساعد كل فرد في المجموعة على تقبل الآخر وتفهمه بتجاوز الحدود الثقافية والاجتماعية التي تفرضها الثقافة التسييرية الراهنة في مؤسساتنا الجزائرية، التي تحد من توسيع التفكير بشمولية الفعل التسييري وليس العكس، أي باستثمار كل المهارات التي يكتسبها الإطار، تلك المتعلقة بالمعرفة النظرية ، المعرفة التطبيقية ومعرفة كيفية أن يكون ، أي أنه يجب على الإطار تفعيل الدور الشخصي بكل جوانبه في تفعيل العملية التسييرية بسلوكات تعاونية تجعل الإطار يكون المثال الذي يجب ان يحتذى به لدى كل العمال الذين يشرف على عملهم، أي ان يكون القدوة في العمل.

## 2- مناقشة نتيجة الفرضية الأولى: تنص نتيجة الفرضية الأولى لمحور البحث على انه هناك

فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة .

من خلال التكرارات المقدمة بالنسبة لكل نمط نلاحظ أن النمط السائد في عينة البحث المكونة من 534 إطار مسير أن ما يفوق النصف بتكرار قدره 411 إطار مسير ينتمون حسب اختبار السوزي للنمط "أ" المستقر والمنظم ، حيث يمتاز أصحاب هذا النمط من الإطارات المسيرة بدرجات جيدة في مهارات مثل الحذر من المحيط والمجهول، الاجتهاد، الامتثال ووضوح الأهداف بينما يكون هذا النمط مضادا لمهارات أخرى مثل: حرية العمل والتنوع والتجديد ، ومعناه أن غالبية الإطارات المسيرة التابعة لهذا النمط تمتاز بحذر من المحيط والمجهول ، لكن هي مجتهدة في عملها

وممثلة لكل الأمور والقوانين الصادرة من الهيئات العليا وتطبيقها بحذافيرها، كما أنها تمتاز بتنظيم ومنهجية في العمل وتحتاج في عملها إلى وضوح في الاهداف المطلوب تحقيقها.

لكن هذه الإطارات لا يمكنها أن تتصرف بحرية في العمل ، بل تحتاج دائما إلى الرجوع إلى مستويات أعلى لاتخاذ القرارات مكانها وتميل إلى الروتين المهني بدلا من التغيير والتجديد وهي من الأمور التي قد تعيق العمل بصفة عامة.

أما بالنسبة للتكرار الثاني المتحصل عليه لهذه العينة حسب اختبار السوزي فهو النمط "د" اللامبالي و ذو اعتقاد و يمثلون تكرار قدره 72 إطار مسير، حيث أنهم يتميزون عن البقية في أنهم يتقنون مهارات مثل الاهتمام بالآخرين اثناء العمل وليس للعمل الفردي، أي انه يفضل أن يعود القرار للآخرين بدلا منه، كما انه يمتاز بمهارة التحدي الشخصي في أداء المهام، أي انه يعتقد أن نجاح أو فشل المهمة التسييرية تعود بالدرجة الأولى له، فنجد هذا النوع من الأشخاص يميلون إلى استثمار كل مهاراتهم وطاقاتهم وجهودهم في تحقيق النجاح، ما يسمى بالعزو السبي للنجاح أو الفشل كما يمتلك مهارة التدخل في الحالات الحرجة واتخاذ القرار في المسألة، بينما نجده لا يمتلك مهارات مثل المادية والنفعية أي انه لا يهيمه الكسب المادي وإنما يفضل النجاح المعنوي والتقدير في نظر الآخرين والتقبل الجماعي له.

أما النمط "ب" فتحصل على تكرار 36 إطار مسير ينتمي إلى هذا النوع من نمط التسيير، حيث اننا نجدهم يتميزون بمهارات مثل فرض النفس والتميز عن الآخرين، الاجتماعية، الديناميكية، روح الفضول وحب السلطة، بينما لا يتمكنون من مهارات مثل البحث عن موافقة الجماعة، لأنهم ببساطة يريدون الهيمنة على العملية التسييرية دون تشارك، لكن هذا لا يمنع أن يكون الإطار المنتمي لهذا النوع يتميز بنجاح في طريقة التسيير التي ينتهجها بفضل المهارات التي يتقنها.

أما النمط الأخير فهو النمط "ج" الذي حصل على تكرار 15 إطار مسير يتمكنون من مهارات مثل: الاجتهاد، التوازن الانفعالي في التعامل مع ما هو حرج أو مستجد، الحذر من المحيط

والجهول في تسيير المهام، روح الفضول وتقبل الآخرين وهو من الأنماط المستحسنة في التسيير إلا أنها في عينة البحث لا تحصل سوى على 15 إطارا يحضون بمثل هذا النمط المفيد في المؤسسة الجزائرية.

إن تفسير هذه النتائج يجعلنا نعود إلى الوراء في نتائج الفرضية العامة ، عندما ذكرنا انه هناك معوقات تنظيمية جعلت من الإطار الجزائري يتطوع بنوع من الصفات التي تجبها المستويات العليا أي إطاعة الأوامر والعمل بها كما يجب، وهو ما تم تأكيده في خلال نتائج هذه الفرضية، حيث أن النمط السائد هو المستقر والمنظم الذي يتميز اصحابه بالامتثال ووضوح الأهداف، لكن كما سبق وأشرنا أن من مشاكل المؤسسات المهنية الجزائرية غموض الأهداف المطلوب تحقيقها، يعني الغاية والهدف الرسمي لنوع الهدف، مما يجعل هؤلاء الأطارات يحيدون عن المعيار بممارسات تسييرية فردية لا ترقى إلى مستويات الفعالية المهنية المعيارية المتعارف عليها عالميا بسبب ثقافة تسييرية تدعو إلى البديهية لما هو غير منطقي في العمل ومحاربة كل ما هو عقلائي.

وهو ما تؤكدته نتائج دراسة ذراع (2008)، حيث توضح هذه الدراسة النمط أو الصيغة المستعملة في عملية التسيير والتأطير، فنجد أن ما نسبته 47% من المبحوثين في هذه الدراسة يؤكدون أنهم يعتمدون أسلوب التسيير الديمقراطي أثناء أداء مهامهم التنظيمية لقناعتهم بأن هذا الأسلوب هو الأفضل والأمنح في توحيد الجهود وربط العلاقات الاجتماعية بين جماعة العمل بين المسير والمرؤوسين، كما أن هذا الأسلوب يشجع على خلق جو مناسب للعمل من شأنه تحقيق الرضا المهني والارتياح النفسي ويرفع من معنوياتهم، مما يؤثر ايجابا وبشكل مباشر على استعداداتهم للعمل من أجل تحقيق الفعالية وأهداف المؤسسة، في حين أن 37% يتبعون أسلوبا متساهلا لإيمانهم بأن العمال لا يمكن أن يبذلوا قصارى جهدهم ما لم يكونوا مرتبطين بعلاقات تمتاز بالثقة والثقة في المسير المباشر، مما ينعكس إيجابا على نتائج المؤسسة، وإنجازاتها على مختلف الأصعدة.

أما ما نسبته 16% من المبحوثين في خلال هذه الدراسة قد فضلوا التسيير الصارم لاقتناعهم بأن الصرامة والشدة والقسوة هي التي تجعل العامل يقوم بعمله على أتم ما يرام من أجل

تحقيق أهداف المنظمة، التي تتمثل في زيادة الإنتاج ، خلق الثروة وضمان الاستمرارية للمنشأة التي يعملون بها (ذراع، 2008: 140-141).

نستنتج مما سبق، أن نمط التسيير يتأثر بالمهارات التسييرية التي يمتلكها الفرد، حيث أنه كلما كانت هذه المهارات متنوعة كلما مال النمط إلى الانفتاح والقدرة على التحكم بنوع من الديمقراطية، بينما إذا كان المسير لا يمتلك كل المهارات الكافية فإنه يعزل نفسه ويجبر البقية على اتباعه في ما يقوم به أو يقرره دون نقاش، لأنه غير قادر على تبرير ما يقوم به، لأنه يبقى بدون أسس أو تخطيط علمي مسبق.

فإذن اختيار النمط الذي نكون عليه كمسيرين لا يعتمد على جانب واحد المعرفي أو الخصائص الشخصية فقط، وإنما هي كل متكامل يعمل على انتهاج طريقة تسيير معينة.

### 3- تفسير نتيجة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن هناك فروق في أنماط التسيير حسب متغير مستوى التأطير والسن بينما لا توجد فروق حسب متغير الجنس ونوع قطاع العمل.

كتفسير لوجود الفروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة محل البحث حسب متغير مستوى التأطير فإن الفرق بديهي لأن مستوى التأطير لدى المسيرين للمجموعات الصغيرة لا يتطلب استخدام كل مهارات التسيير حسب اختبار السوزي، خاصة منها تلك التي تتطلب الموافقة من الآخرين والديناميكية والاعتبار، أخذ القرار ولكن استخدام مهارات تسيير موجهة أكثر للمجموعات الصغيرة مثل حرية الفعل والاجتهاد وتقبل الآخرين، كما أن نتائج الفرضية تنص على وجود فروق على مستوى متغير السن من حيث أنماط التسيير، فنجد أن الفئات الشابة تميل إلى النمط الأول بما فيه من مهارات مثل الامتثال والتحدي الشخصي عكس الفئات الأكثر خبرة وتقدما في السن، فإننا نجد أنها تميل إلى النمط الأول والرابع وذلك للثقة التامة في مهاراتهم الفنية والمعرفية والعمل على تحويلها وتكوين الإطارات الشابة عليها.



أما بالنسبة لتفسير عدم وجود الفروق على مستوى متغير الجنس في أنماط التسيير فقد يكون السبب راجعا إلى أن عملية اختلاط الجنسين تبدأ في الجزائر منذ الصغر، أي في المدرسة، مما يكون لدى كلتا الطرفين نفس القيم والمبادئ المهنية التي تتقبل الجنس الآخر و تجده أمرا عاديا، كما أن القانون الجزائري للعمل يحث الإناث على غزو كل مجالات العمل المهنية دون اقصاء مما يجعل الفروق تكاد تكون منعدمة في عملية التسيير، بالرغم من أن المهارات المستخدمة لدى الإناث كمهارات تسيير قد تختلف عن تلك المستخدمة لدى الذكور لكن في الأخير فهي تصب في مصلحة المؤسسة، أي تحقيق أهداف وغايات المنظمة مما يجعلها تتساوى.

أما بالنسبة لتفسير عدم وجود الفروق حسب متغير التخصص من حيث أنماط التسيير، فقد يرجع ذلك إلى أن مهام التسيير واحدة هي الإدارة والتنظيم والتسيير والمراقبة ، وبالتالي فإن التخصص لا يشكل فرقا في طبيعة تأدية هذه المهام ، بالرغم طبعاً من أن لكل له شخصيته التي اكتسبها وفقا لتكوينه المعرفي والاجتماعي والتقني إلا أنها لا ترقى إلى الفرق الشاسع .

ويرى كاتز(1997) katz أن مفتاح النجاح الحقيقي للمسيرين في المنظمات مهما كانت الاختلافات في الجنس، السن، التخصص العلمي فإن المهارات التسييرية هي واضحة و عامة، والتي يحتاجونها لكي يتحملوا مسؤولية أعمالهم و يؤدون متطلباتهم بفاعلية و يتعاملوا بشكل ايجابي مع العديد من التحديات والمشاكل والفرص التي تواجههم يوميا في الممارسة التسييرية ، فمن خلال تساؤله عن المهارات التي يجب توفرها في المسير الناجح وما يستطيع القيام به ويعتمد على ثلاث مهارات أساسية هي مهارات فنية قائمة على معرفة متخصصة وقدرة الفرد المسير على العمل وتحليل الأمور ، مهارات انسانية وهي مهارات خاصة بالعمل مع الآخرين بوصفه عضوا في التنظيم وعليه بناء الجهد التشاركي داخل فريق العمل ومهارات فكرية متعلقة برؤية المنظمة ككل وعلاقتها مع البيئة المحيطة بها ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف والمقاييس المتعددة (الصحن ،2000: 55).

## 4- مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة

احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات حسب متغير الجنس.

لعل عدم وجود الفارق بين الجنسين بصفة عامة في مستوى فعالية المهارات التسييرية يعود لعدة ميادين تفسير، أولها ميدان التكوين الذي يشمل كلاهما دون تمييز عنصري في المؤسسات التربوية والتكوينية والجامعات الجزائرية ، بمعنى أنه هناك تعادل في فرص التكوين دون أفضلية لهذا أو ذاك، إضافة لعامل خروج المرأة للعمل بدلا من بقائها في المنزل العائلي أو الزوجي، أي أن المرأة الجزائرية تفضل الخوض في المجالين الشخصي والمهني بشكل متساوي دون اعطاء الأسبقية والأولوية لجانب واحد (Chabane, 2012:167).

كما أن الوضع الاقتصادي أصبح يتطلب تواجد الجنس الناعم في المجال المهني بشكل أكثر مما سبق في تاريخ عمل المرأة الجزائرية لمساندة الأسرة وحتى لتحقيق نفسها على الصعيد الشخصي والنفسي.

لكن بالرغم من عدم وجود الفروق بين الجنسين في مستوى فعالية المهارات التسييرية ، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن الجنسين يختلفون في مدى فعاليتهم في المهارات التي يقترحها الاختبار ليس إلى حد الفرق لكن لا بد من الإشارة بأن الإطارات الذكور يميلون أكثر إلى امتلاك مهارات كفرض النفس والتميز، التحدي الشخصي، القدرة على التدخل وأخذ القرار، وضوح الاهداف، حب السلطة، وهذا ما تؤكدته دراسات مركز البحوث التطبيقية لعلم النفس بفرنسا ecpa ، من خلال الدراسات التي أجريت لتقنين اختبار السوزي والتي أفرزت فيما يخص متغير الجنس والفروق الممكنة بينهم في المهارات ، فأفضت بوجود اختلافات بمستويات متباينة ما بينهم، حيث أن الذكور يتحصلون على نقاط عالية في مهارات مثل التميز وفرض النفس، التوازن الانفعالي، تقدير الذات، الاجتهاد، الحذر من المحيط والمجهول، التنظيم والمنهجية في العمل، قبول الآخرين، الامتثال وحب

السلطة، بينما عند الإناث فإننا نجد أنهن يتميزن في حرية الفعل والتصرف، التنوع والتجديد، الاهتمام بالآخرين والحصول على الإعراف من الآخرين (kiat,1999:31).

بينما نجد المهارات التي تتفوق فيها الإناث فهي متعلقة أكثر ببعد التبادلات مثل الاجتماعية، تقبل الآخرين، الامتثال ومهارات اخرى مثل التنوع والتجديد في العمل والإجتهاد، لكن كما قلنا فهي فروق بسيطة لم ترقى إلى حد خلق فروق بين الجنسين لتحقيق الفرضية وإنما هي تفضيلات ترجع لشخصيات الإطارات من الجنسين لا ترقى لحد الفرق بحكم التكوين المشترك وكذلك قيم العمل المشتركة.

وهذا ما تؤكدته الدراسات الجزائرية مثل دراسة الباحثة بزاید (2010) حول دور التكوين في المهارات التسييرية لتحقيق الفعالية ، حيث تطرح فرضية ان هناك فروق في فعالية المهارات التسييرية لدى المكونين من الجنسين ، لكن من خلال الدراسة الميدانية ، اتضح للباحثة أنه لا توجد فروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية بين المكونين من الجنسين وتعزو عدم وجود الفروق في نظرها إلى الثقافة التسييرية السائدة، التي تشمل الجميع دون استثناء ، اضافة إلى الخبرة المهنية التي تحول دون وجود هذه الفروق (بزاید، 2011:259).

أما في دراسة ذراع (2008) حول فعالية الإطارات الجزائرية ومدى الفرق بين الجنسين، فيرى من خلال النتائج البحثية أنه لا توجد فروق ما بين الجنسين في مستوى الفعالية ، كما انه وجد بأن العقبات والمشاكل التي تعيق الإطار لتحقيق الفعالية هي نفسها عند الجنسين، بحكم فرص التكوين المتساوية وبحكم العمل المشترك ، أي القيم المهنية والاجتماعية التي تجعل الإطارات يتصرفون بنفس الطريقة على مستوى الجنسين، كما أن العقبات والمشاكل التي تحد من فعالية الإطارات في هذه الدراسة وجد ذراع(2008) بانها لنفس الأسباب عند الجنسين دون اختلاف واضح، أي أنها تعود في نظر الجنسين إلى نقص الإعتبار الموجه لهذه الفئة من حيث حرية التصرف واخذ القرارات دون تفريق (ذراع، 2008: 117).

5- مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة للبحث بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب نوع التأطير.

لقد حاولت هذه الفرضية من البحث معرفة إذا كانت هناك فروق ما بين الإطارات على مستوى فعالية المهارات التسييرية حسب نوع التأطير، أي ما بين مستوى تأطير للمجموعات الأقل أفرادها من الأربعة (04) والمجموعة من الإطارات التي لها مستوى تأطير للمجموعات التي يفوق حجمها أكثر من أربعة (04) أشخاص، وجاءت النتيجة بوجود اختلاف في مستوى فعالية المهارات التسييرية بين المستويين، ويمكن مبدئياً تفسير ذلك بأن حجم المجموعة الخاضعة لتسيير الإطار يلعب دوراً في وجود الاختلافات، بحيث أنه كلما كان مستوى الإشراف لمجموعة تفوق الأربعة أشخاص كلما كان هناك استعمال لمهارات عديدة ومتنوعة مما جعل الفرق واضح ما بين المجموعتين حسب طبيعة التأطير، وقد تباينت الفروق في مهارات مثل القدرة على اتخاذ القرار والتدخل والديناميكية التي نجدها أكثر عند مجموعة الإطارات التي تشرف على تأطير أكثر من أربعة أشخاص.

بينما غلبت مهارات أخرى بشكل بسيط بطبيعة الحال على المجموعة التي يكون فيها التأطير على أقل من أربعة أشخاص، حيث أنهم يمتازون بالاجتماعية، التقبل للآخرين، التنظيم والمنهجية في العمل أكثر من المجموعة الأخرى المشرفة على حجم أكبر من المنفذين.

كتأكيد لنتائج الدراسة يرى كل من بيرجار و شاسار (2013) Bergère et Chassard أن حجم المجموعة المسيرة من طرف الإطارات تجعل المهارات التسييرية ومستوى الفعالية يختلف من مجموعة لأخرى والسبب في رأيهم أن الإطارات المسيرة لأحجام كبيرة من الأفراد يعانون من مشكلة في إيصال المعلومات الكفيلة بتحقيق الاهداف، لأنها عرضة للتشوية والتعديل من طرف العمال في شبكة من التنظيم الغير الرسمي، كما انه لا يمكن الإطلاع على كل المهام المناطة بالمجموعة إلا في شكل تقارير رجعية يتم من خلالها التقييم للنشاطات والتسيير إثر ذلك، ولهذا يرى الباحثان أنه لا بد للمنظمة من اقتراح طريقة حديثة في العمل يتم من خلالها تدارك هذه المشاكل والأخطاء في الوضعية

السابقة وذلك بما يسمى بالتسيير بالمشاريع، وهي طريقة مستحدثة تعمل بها الشركات الأوروبية للتقليل من المركزية وتفعيل عنصر التبادلات الاجتماعية وبالتالي توكيد وبناء علاقات انسانية وطيدة ما بين أفراد المجموعة ، كما انهم يقترحون للمسيرين للجماعات الكبيرة والمنظمات الموسعة انتهاج سياسة النيابة بتكوين سابق للنائب أو مجموعة النواب عنه في المهام المختلفة لأنه يساهم في تحقيق الفعالية التي تسعى إليها كل منظمة (Bergère, Chassard, 2013: 163).

هذه النقطة الأخيرة التي يؤكد عليها عنصر (1983) والتي تحاول التعرف على نوع الإشراف وأثره على الانتاج في دراسة أجراها الباحث بالشركة الوطنية للغزل والنسيج بقسنطينة حيث وجد من خلال نتائج البحث أن الإشراف المعمول به في المصنع مجال البحث هو تسيير و اشراف اقتصادي في موجه للعمل والإنتاج بالدرجة الأولى، كما أن الإشراف المعمول به ميال للتركيز على العمل دون اهمال العلاقات الانسانية.

كما توصل الباحث عنصر إلى أن الإشراف المعمول به وبالرغم من مميزاته ايجابية، إلا أنه يفتقر إلى مهمة يعتقد الباحث أنها أساسية وهي المهمة التكوينية، حيث أن المشرفين لا يقومون بتكوين المرؤوسين حول اساسيات وأهداف العمل ومهامه، كما انهم لا يميلون إلى التجديد والتحديث في العمل، ويعتبر الباحث أن مؤشر الإشراف يعتبر من المؤشرات الجدد مهمة في معرفة مدى فعالية المسير والعمل الذي ينفذه الأفراد المرؤوسين (عنصر ، 1983: 45).

أما بالنسبة للنتائج التي أفرزتها عملية تقنين اختبار السوزي بمركز البحث لعلم النفس التطبيقي فإن متغير مستوى التأطير بين المجموعتين أفضى عن نتائج مختلفة في المهارات التي يتميز فيها الأفراد من المستويين، حيث أن المهارات التي يتميز بها الأفراد الذين يؤطرون المجموعات الكبيرة تتمثل في التميز وفرض النفس، الديناميكية، التدخل وأخذ القرار وحب السلطة، أما بالنسبة للإطارات التي تشرف على تسيير المجموعات الصغيرة فإنها تتميز في مهارات أخرى خاصة بها تتمثل في الاعتبار الاجتماعي، المادية، التنظيم والمنهجية، البحث عن موافقة الجماعة والامثال (Kiat, 1999: 32).

لقد حاولنا في إطار مناقشة نتيجة فرضية البحث أن نبين أنه لممارسة مهارات تسييرية ذات فعالية فإن مستوى التأطير دور في التميز والجودة ، كما سبق وأشرنا في الفرض العام أن الممارسة التسييرية للمهارات ذات فارق مقارنة بالفعالية المطلوبة والسبب في وجود الفارق في رأي الباحثة هو عدم استثمار المهارات التسييرية المعرفية والتطبيقية المختلفة في مجال التسيير سواء كان بالنسبة لمجموعات التسيير المصغرة أو الكبرى وذلك نتيجة لعدة أسباب قد ذكرنا أهمها ، فبالرغم من الخبرة والمستوى التعليمي الجدد عالي لكن تبقى الثقافة التسييرية السائدة بالقيم المهنية المناهضة لكل ما هو تغيير في حركة ومعنى العمل ونقص النضج المهني التي تجعل الممارسة التسييرية بعيدة كل البعد عن مقاييس الفعالية والجودة العالمية.

#### 6- مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة:

تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير مستوى التأطير والجنس.

تدل هذه النتائج على أنه بالرغم من نوع الإشراف المختلف ومقارنته على مستوى متغير الجنسين، إلا أنه لا توجد فروق دالة احصائية والتفسير الأرجح هو الثقافة التسييرية السائدة التي لا تفرق بين الجنسين في نوع المهام ، بل على العكس فهي متاحة ولو بتكرار أقل لدى الإناث المشرفين على مجموعات تفوق أعدادها الأربعة أشخاص مقارنة بالذكور من نفس مجموعة الاشراف، وقد يعود ذلك كما أشرنا إليه في الفصل النظري الخاص بالإطار أن النساء عامة سواء كانت في المجتمعات الأوروبية أو العربية وبالخصوص في الدراسات الجزائرية تتسم كغيرها من النساء في ثقافات أخرى بمسؤوليات أخرى غير تلك المهنية واهمها الأسرة وتربية الأولاد فتصبح مقصرة في نظر الكل إذا أهملت جانب دون الآخر خاصة الشخصي، فنجد أن أغلبية الإناث يملن إلى تسيير الجماعات المصغرة لتخفيف الجهد المبذول في العمل وتوفيره لمشاكل البيت، وهو ما أسماه بيرجير وشاسار (2013) Bergère et Chassard ب السقف الزجاجي ، أي ان الاطارات الإناث اللاتي

يصلن لمراكز عليا، نجد انهم سرعان ما يتراجعن بترك المسؤولية للآخرين في مقابل مساحة حرية تجعلهن يخصصن اهتمامهن بالأمر الشخصية، كما يرون أن الإناث اللاتي لم يتجاوزن الـ 35 سنة يحافظن على مراكزهن التسييرية مقارنة باللاتي يبلغن 40 سنة فما فوق والسبب وراء هذا هو تفضيل الإناث من النوع الثاني للاهتمام بأمر شخصية أكثر من العمل.

أما بالنسبة للإطارات للذكور فنجدهم أكثر تمسكا بمراكزهم التسييرية ابتداء من سن الأربعين فما فوق ومقدرتهم على تأطير المجموعات الكبيرة ويفضلونها على مستوى التأطير المصغر وبالتالي نجد ان العكس يحدث عند الذكور، والسبب وراء هذه الظاهرة العكسية عند الذكور، هو رغبة الإطارات الذكور في بناء مسار مهني يساعدهم على الترقية وبلوغ مراكز سلطة أكبر من التي يشغلونها لأنهم يتمتعون بحرية شخصية تجعلهم يقدرون على بلوغ هذه المراكز، حيث أن عائلاتهم ومداحيلهم تسمح بأن يتروا هذه الأعباء للزوجات (Bergère et Chassard, 2013: 56).

قد يكون كذلك عدم وجود الفرق بين الجنسين في مسألة التأطير على المستوى المصغر أو الكبير، بالرغم من نقص عدد الإناث بالنسبة لتسيير الجماعات الكبرى هي القيم التعليمية والمهنية التي يتشاركونها والتي مفادها ان الكل له الحظ في التعلم والتكوين والعمل في المجال الذي يريده ويختاره بمحض ارادته، كما ان المشاكل التنظيمية التي يعانون منها هي متشابهة ولا تختلف كثيرا إلا في نقاط وجيزة.

ومن الدراسات في هذا الصدد دراسة مراني (2007)، الذي يرى أن هناك فرق بين الإناث والذكور من حيث ممارسة عملية التسيير كإطار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فبين من خلال الاحصائيات أن الإناث أكثر تدمرا وذات مستوى رضا متدني مقارنة بالذكور عن الوضعية السائدة من حيث المسؤولية التي يمارسونها، حيث أن 87% من عينة الذكور يشعرون بأنهم ذوي مسؤولية في مناصبهم التسييرية مقابل 82% من فئة الإناث، ويرى الباحث أن من الأسباب التي تجعلهم يظنون ذلك، هو تفسير عينة الإناث هذه اللامساواة في أن الذكور أوفر حظا منهم، إضافة إلى قلة

تواجهن بالمناصب العليا وهم السلطة العليا بالمؤسسات الاقتصادية، كما يملن إلى الاعتقاد بأن وضعية الإطارات النسوية أصعب من وضعية زملائهم الذكور، إلا أن الباحث يشير إلى أن عدم وجود الفروق راجع لعامل التهميش الذي يطال الجنسين بالرغم من المستويات التي يبلغونها من طرف المستويات السلطوية العليا ويعبرون في دراسته من خلال الإستجابات التي أجريت معهم، امتعاضهم وسخطهم على الأوضاع التنظيمية ومواقع صنع القرار التي تمتاز بالمركزية في المؤسسات التي ينتمون إليها(مراني، 2008: 153).

### 7- مناقشة نتيجة الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة من البحث بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير السن.

من خلال نتائج البحث التي تنفي وجود فروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية حسب مختلف فئات السن الموضحة في الفصل السابق، والتفسيرات الأولية لعدم وجود فروق هو اختلاف المهارات التي يمتلكها الإطارات المسيرة على مستوى كل فئة عمرية بتساوي، أي ان الفئات التي يفوق سنها 35 سنة نجدها تتميز بالقدرة على اتخاذ القرارات والتدخل في المواقف المهنية الحرجة، الثقة بالنفس والتوازن الانفعالي والتميز وفرض النفس، حب السلطة، بينما نجد عند الفئات العمرية الأقل من 35 سنة انها تتميز بالاجتهاد والديناميكية، المادية والنفعية والاهتمام بالآخرين والبحث عن موافقة الآخرين، فهذا التباين في المهارات التي يمتلكها الإطارات حسب الفئات العمرية المختلفة يجعل الفروق قليلة، أي عندما يكون الإطار المسير شابا لا يتجاوز الـ 35 سنة فإنه يسعى للكسب المادي لتوفير احتياجاته ثم اكتساب ثقة الآخرين والاعتراف الاجتماعي كما يوضحه ماسلو Maslow في هرم الحاجات والحوافز، بينما الإطار الذي يفوق الـ 35 سنة فإنه يتمتع بخبرة تجعله يطمح للترقية لمناصب عليا وتحقيق النجاحات التي تجعله يبرز ويصبح القائد على المجموعة بشكل عام.



وهذا ما تؤكدته دراسات مركز البحث في علم النفس التطبيقي حول نتائج اختبار السوزي التي أجريت على عينة تفوق 20000 إطار، حيث أن النتائج تبين أن مهارة اتخاذ القرار والتدخل ترتفع معدلاتها عند الفئة التي تفوق 35 سنة، كما هو الحال بالنسبة لبند الاجتماعية وتقدير الذات، بينما توضح معدلات عالية لدى الفئات الأقل من 35 سنة من حيث الديناميكية، والاجتهاد والامتنال والتنظيم والمنهجية في العمل (Kiat,1999:31).

أما في دراسة لهاملي (2011) حول التسيير بالمهارات فإن النتائج الخاصة بالفرق في الفئات العمرية من حيث الفعالية لم تتأكد كذلك لأن كل فئة عمرية حسب هاملي (2011) تتميز بمهارات اكتسبتها إما بالخبرة مثل الفئات التي يفوق سنها 40 سنة أو بالتكوين واكتساب المعارف الخاصة بكيفية التعامل بالتكنولوجيا الحديثة وتكييفها وازدائها في العمل مثل برامج التسيير المعلوماتية للأجور وتسيير المسارات المهنية ونتاج المهارات للفئات الشابة الأقل من 40 سنة (هاملي، 2011: 162).

#### 8- مناقشة نتيجة الفرضية السابعة:

تنص فرضية البحث السابعة على عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير نوع قطاع العمل.

يتضح من خلال نتائج الدراسة أنه ليس لمتغير نوع القطاع المهني أي دور في وجود فروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية، ما قد يفسر هذه النتيجة هو أن عملية التكوين للإطارات في ميدان التسيير تعتبر عملية موحدة، أي أنها تشمل كل المفاهيم والتوظيفات الخاصة بمهارات التسيير ولذا فالاختلاف يكاد يكون منعدم بالرغم من اختلاف قطاع التسيير.

كما قد يرجع إلى أن هذه المهارات التسييرية الموظفة هي وليدة شخصيات قيادية تمتاز بنفس القيم المهنية والاجتماعية والنفسية التي تكونت بالرغم من اختلاف ميدان العمل من القطاع الزراعي

إلى الصناعي إلى الخدماتي، لأن القيم المجتمعية والثقافية السائدة تؤثر بشكل كبير في طريقة العمل بنفس الوتيرة ونفس الشكل في كل القطاعات مثل طريقة تنظيم العمل والعمل الجماعي وغيرها من الممارسات التسييرية الأخرى.

وهذا ما تؤكده كيا (1999) Kiat في دراسة أجريت باختبار السوزي على عينة تقدر ب:1397 إطار مسير من القطاعات الثلاث، فوجدت الباحثة أنه لا توجد فروق واضحة بين المجموعات على، بينما تلمس الباحثة فرقا بسيطا يكمن في مهارة الحصول على الاعتبار الاجتماعي ما بين القطاع الخدماتي والصناعي، كما أوضحت أن هناك فروق واضحة ما بين فئة العاملين في القطاع الصناعي والقطاع الفلاحي فيما يخص 15 مهارة ينص عليها اختبار السوزي (Kiat, 1999:32).

بينما في دراسة لمراي (2007) فإن الفروق في الممارسة التسييرية بين القطاعات المختلفة واضحة لأن القطاع الصناعي إطاراته تتمتع بوضع يسمح لها باتخاذ القرارات والمساهمة في التخطيط، أي أنها تقوم بكل المهام المناطة بالمسير، بينما اطارات القطاع الفلاحي والخدماتي فإنها تقوم بدور فني تنفيذي وهي غير راضية عن ذلك لعدم منحها كل المهام المناطة بها كإطارات مسيرة (مراي، 2007: 141).

#### 9- مناقشة نتيجة الفرضية الثامنة:

تنص نتيجة الفرضية الثامنة بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير التخصص.

قد يكون متغير التخصص يعني اختلافات في طريقة التسيير حسب المعارف المكتسبة والميادين المطبقة فيها، إلا انها قد لا ترقى إلى حد خلق الفروق، فقد نجد في بعض المؤسسات مهندسين يقومون بتسيير إدارات تسيير الموارد البشرية، أو أطباء يسيرون منشآت ذات مجال مختلف

عن تخصصهم، الغرض من هذا التمثيل البياني أن المعارف الخاصة بكل تخصص او معارف معينة لا تعني بالضرورة أنها ستحد من مهارات الفرد التسييرية فهي جزء فقط وليس الكل الذي يحوي المعارف النظرية، التطبيقية وكذا ذكاء الفرد وقدراته الشخصية للتصرف واخذ القرار وجمع الجماهير في آن واحد وبالتالي فإن المعرفة العلمية لا تكفي لتحقيق كل هذا.

على العكس من نتيجة الدراسة الحالية، تؤكد دراسة ذراع (2008) ان عينة البحث من الإطارات المسيرة التي في معظمها ذات تخصصات علمية ذات العلاقة المباشرة بالعلوم الإدارية والتسييرية والاجتماعية والإنسانية، فالمختصون هم من حملة شهادات اختصاص في علم النفس وعلم الاجتماع العمل والتنظيم والقانون، حيث انهم يأتون في المرتبة الأولى، يتبعهم المختصون في الاقتصاد والتسيير واختصاص الميكانيك والإلكترونيك والعلوم التجارية ثم علوم الكيمياء والبيولوجيا وخريجي معاهد التكوين في التسيير والاقتصاد، ويرى الباحث ذراع (2008) أن إسناد المناصب التسييرية للتخصصات الأولى ذات أولوية لنجاح المؤسسة وفعالية الأداء والدور وتحقيق الفعالية التنظيمية في نظره، حيث أن هذه التخصصات قريبة من ميدان التسيير ولها الأسبقية لمعرفتها بالمجال أكثر وهو ما أصبح معمولاً به في قوانين التوظيف العمومي أثناء التوظيف لهذه الفئة (ذراع، 2008: 118).

بينما تؤكد نتائج البحث دراسة بزاید (2011) في دراسة للفروق في مهارات التسيير على عينة من الإطارات الإدارية والتقنية للإطارات المتكونة والغير متكونة، حيث تستنتج أنه لا توجد فروق في المهارات التسييرية بين المجموعتين من حيث متغير التخصص، لأن التكوين لا يشكل عاملاً أساسياً في خلق الفرق، حيث أن هناك عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار وهي العوامل الشخصية المشتركة كالإبداع، التجارب والبحث عن المعلومات والتعلم والخبرة (بزاید، 2011: 266).

في نفس الدراسة للباحثة بزاید (2011) وفي عرض لنتيجة فرضية البحث تجد ان هناك فروق لصالح الإطارات التقنية بدلا من الإدارية من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة وتفسير ذلك حسب

الباحثة يعود إلى التكوين في مجال التسيير أبرز أثاراً على المهارات التسييرية لدى الإطارات التقنية، وأن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة تختلف فيما بينها من حيث المهارات التقنية ومهارات الجودة الشاملة الخاصة بالمؤسسة وتقنيات التسيير الألي (بزاید، 2011: 267).

من خلال ما تم استعراضه نجد أنه إضافة إلى عامل التخصص، هناك عوامل أخرى تتدخل في مستوى فعالية المهارات التسييرية قد تجعلها تكون ذات مستوى عالي، متوسط أو ضعيف، وقد لا ترجع إلى الفرد نفسه من حيث المعرفة التخصصية وإنما لعوامل تمت بالصلة الوثيقة للعوامل التنظيمية وجماعة العمل والضغط التي تمارس على الإطار في أثناء ممارسته للمهام التسييرية، إضافة إلى عوامل محيطية لم نتطرق إليها من خلال الدراسة ولكنها مهمة وهي المشاكل الخارجية وهنا نعني بالدرجة الأولى العائلة وكذا المشاكل المادية التي تتمثل في عدم كفاية الدخل في مصاريف الحياة اليومية، كل هذا قد يضاف إلى عامل التخصص فيكمن أن يؤثر سلباً على مهمة التسيير وبالتالي فعالية الأداء والتسيير.

#### 10- مناقشة نتيجة الفرضية التاسعة:

تنص نتيجة الفرضية التاسعة إلى وجود فروق نسبية ذات دلالة احصائية حسب متغير الجنس، مستوى التأطير، السن والتخصص على مستوى كل محور من محاور المهارات التسييرية المحققة لفعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة.

من خلال عرض نتائج الفروق في الفصل السابق لكل محور من محاور المهارات حسب اختبار السوزي، فإننا نلاحظ أن هناك فروقا تحققت حسب الجنس، السن، التخصص ومستوى التأطير، حيث أننا نجد في متغير الجنس لا تتحقق الفروق ما بين الذكور والإناث على مستوى محور الأبعاد الشخصية بالرغم من التباين الطفيف في نتائج كل مهارة إلا أنها لم تحدث الفرق على مستوى المجموعتين، حيث أن هذا الفرق البسيط يكمن في أن الذكور يتفوقون على الإناث في مهارة فرض النفس، الديناميكية، الثقة في النفس والتوازن الانفعالي، لكن كما سبق وأشرنا أن هذا الفرق لا

يحدث فرقا كبيرا، بينما تميزت نوعا ما الإناث في مهارة الاجتهاد مقارنة بالذكور ويمكن تفسير عدم وجود الفرق عامة في هذا المحور لكون الجنسين يتشاركون هذه الصفات ويتعلمونها بالتساوي في المدرسة منذ الصغر وحتى بالجامعة، إضافة إلى وجود نفس المشاكل التنظيمية ونفس الضغوط المعاشية.

أما بالنسبة لنتائج متغير الجنس في المحور الثاني المتعلق بالطموح، فهنا كذلك لا يوجد فروق كبيرة ما بين الذكور والإناث، بالرغم من تميز الإناث بقيمة فعالية أعلى نوعا ما في مهارة التجديد والتنوع وحرية الفعل، بينما جاءت علامات الذكور أعلى نسبيا في التحدي الشخصي والتقدير الاجتماعي، بينما بالنسبة للمحور الثالث فهنا كذلك لا يوجد فروق واضحة ما بين الجنسين، إلا أنه يجدر الإشارة أنه من خلال متوسطات قيم الفعالية لكل من الذكور والإناث، نلاحظ أن الذكور يمتازون بالحذر من المحيط والمجهول، القدرة على التدخل وأخذ القرار أكثر من الإناث اللاتي تتفوقن نوعا ما على الذكور في مهارات مثل الروح الفضولية ووضوح الأهداف.

إجمالا وبالرغم من الملاحظات القليلة في قيم الذكور والإناث التي تتفاوت نوعا ما بدون إحداث فرق واضح ويرجع ذلك إلى التكوين المشترك والثقافة المهنية السائدة التي لا تعرف تميزا فيما بين الجنسين إلا في أمور بسيطة فقط.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق بالسن فنجد أن الفروقات بين الفئات العمرية تتحقق من حيث مستوى فعالية الفئات الثالثة والرابعة أي التي تفوق في السن 35 سنة بالنسبة لمحور الأبعاد الشخصية والطموح والعمل، بينما بالنسبة للتبادلات والفروق لا تتحقق بالنسبة لهذا البعد ويعود تفسير هذه الفروق في المحاور الثلاثة الأولى في أنها قد تعود للتجربة والخبرة التي تعطي الإطار من هذه الفئات الثالثة والرابعة مهارة التوازن الانفعالي وتقدير الذات وكذا مهارات من المحور الثاني مثل حرية العمل والتقدير الاجتماعي ومهارات من المحور الثالث مثل القدرة على التدخل واتخاذ القرار وهي من أساسيات مهام الإطار المسير التي يجب أن يتمكن منها، بينما بالنسبة للمحور الرابع فنجد بأن الفروق لا تتحقق لأنه وبحسب الدراسات التي أجريت باختبار السوزي في عينات من أمريكا وأوروبا،

فإن الإطار إذا حصل على النجاح بعد أداء فعال وتكرر ذلك فيجعله يكتسب ثقة تغنيه عن البحث عن موافقة الآخرين وتقبلهم وهو ما يصنفهم حسب الاختبار في النمط الأول من التسيير الذي يمتاز بهكذا مهارات، كما أننا نلاحظ ان الفرق تحقق في ما يخص المحاور لكن لم يرقى إلى تحقيق الفروق فيما يتعلق بفرضية وجود الفروق في مستوى فعالية المهارات التسييرية حسب متغير السن مما يؤكد أن الفعالية لا يمكن أن تتحقق بمهارة أو إثنين وإنما تتطلب جملة من المهارات الشخصية والمعرفية والموقفية تجعل الفعالية ممكنة التحقيق.

بالنسبة للتخصص فإن الفروقات على مستوى المحاور الأربعة لاختبار السوزي لا تتحقق وقد يعود عدم وجود الفروق في أنه قد تكون المعرفة المكتسبة مهمة خاصة إذا كانت في مجال التسيير وقد تحقق الفعالية أكثر، لكن لا يجب أن ننسى أن المجالات الأخرى التي لا علاقة لها بشكل مباشر بمجال التسيير والتأطير إلا أنها تمتلك القدرة على إدماج تقنيات وتكنولوجيات في هذا المجال مثل التسيير البرمجي للموارد البشرية والمسارات المهنية التي تعطي خطوة للأمام للتنبؤ بكل ما يجب الحذر منه أو التصرف عن طريقه للاستمرار وتحقيق الفعالية وبلوغ معايير الجودة العالمية.

أما بالنسبة لمتغير التأطير فإن الفروق تتحقق في محاور الأبعاد الشخصية والطموح والعمل ولا تتحقق في محور التبادلات ويمكن تفسير ذلك بأن العمل التأطيري والإشرافي يتطلب قيم عالية في مهارات مثل التميز وفرض النفس والتحدي الشخصي والقدرة على التدخل وأخذ القرار بالنسبة للإطارات التي تشرف على الجماعات الكبيرة مقارنة بالإطارات المؤطرين للجماعات المصغرة، هذه الأخيرة التي نجدها تتمتع بمهارات مثل التقبل الآخرين والاجتماعية.

من خلال مناقشة هذه الفرضية حسب متغيرات الدراسة فإننا نجد أنه بالرغم من تحقق بعض الفروقات في مستوى الفعالية في المهارات التسييرية إلا أنها لا تصل إلى مستوى الفعالية المطلوب وهو ما أكدته الفرضية العامة بالكشف عن فروق بين الممارسة والفعالية حسب اختبار السوزي.

في ختام هذا الفصل نجد أن الدراسة هدفت إلى معرفة مدى الفرق الموجود في المهارات التسييرية ما بين الممارسة و الفعالية حسب مستوى الفعالية لاختبار السوزي، حيث شملت الدراسة 534 إطارا مسيرا وأسفرت الدراسة الحالية عن النتائج التالية:

● فرض البحث العام ينص على أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المهارات التسييرية بين الممارسة و الفعالية لدى الإطارات الجزائرية.

● لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات حسب متغير الجنس.

● هناك فروق في أنماط التسيير لدى عينة الإطارات المسيرة.

● هناك فروق في أنماط التسيير حسب متغير مستوى التأطير والسن بينما لا توجد فروق حسب متغير الجنس ونوع قطاع العمل.

● توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب نوع التأطير.

● لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير مستوى التأطير والجنس.

● لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير السن.

● لا توجد فروق دالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير نوع قطاع العمل.

● لا توجد فروق دالة احصائية في مستوى فعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة حسب متغير التخصص.

توجد فروق ذات دلالة احصائية حسب متغير السن على مستوى محور الأبعاد الشخصية

والطموح والعمل، كما توجد فروق حسب متغير مستوى التأطير في محور العمل فقط، أما بالنسبة

لمتغير التخصص فيحقق الفروق فقط في محور التبادلات أما بالنسبة للمتغيرات الجنس فإنه لا يحقق الفروق في كل المحاور المحققة لفعالية المهارات التسييرية لدى الإطارات المسيرة.

#### - خلاصة عامة:

نجد من خلال ما سبق من عرض للفصول النظرية و التطبيقية أن الدراسة حاولت إيجاد مدى الفرق بين الممارسة و الفعالية التسييرية للمهارات التسييرية لدى عينة الإطارات الجزائرية، مبدئيا نتائج البحث تؤكد وجود فارق و المناقشة للفرضية العامة و فرضيات البحث تسلط الضوء على أن هذا الفارق قد يعود لمجموعة من الظروف التي يعيشها الإطار الجزائري و التي تحد من فعاليته، و هنا يمكن أن نقول أن لتحقيق الفعالية يجب توفر شرطين أساسيين، أولهما ذاتي خاص بالفرد و قدرته على التعلم و اكتساب المعارف ، المعارف التطبيقية و كيفية التصرف بينما الثانية متعلقة بميدان الممارسة المهنية المتمثلة في التنظيم، القيادة ، الثقافة التنظيمية و كذا فعالية النشاط النقابي لهذه الفئة .

من خلال هذه المقاربة نجد أن نقص فعالية الإطارات الجزائرية حسب الدراسة الحالية يرجع إلى الشق الثاني المتعلق بظروف العمل، حيث أن الإطار الجزائري في دراسات اجتماعية متعددة خاصة بالجزائر يعاني من ازدياد و تغاضي لمهامه و قيمته العلمية و العملية من طرف المستويات القيادية العليا، مما يجعله يكتفي بعمله و حدود ممارسته و لا يطمح لأكثر من ذلك و هو منافي لمبدأ المهارات التسييرية التي تتطلب التعلم المستمر من خلال المواقف المهنية المعاشة.

كما أن انتكاس الإطار الجزائري و انطوائه يعود بدرجة معينة لعدم وجود هيكل نقابي فعال يمارس حقوقه و يطالب بحرية للممارسة التسييرية في المنظمة لتحقيق الفعالية المرجوة.

في الأخير يمكن القول بأنها دراسة حاولت إلقاء الضوء على موضوع تجده الباحثة مهم بالنسبة للمنظمة و يحتاج لدراسات أخرى قد تؤكد التساؤل المطروح أو تنفيه بهدف الإلمام بكل ما قد يدفع بالإطار الجزائري لتحقيق الفعالية .



– الإقتراحات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نوصي أصحاب الميدان أي الإطارات المسيرة بمجموعة من الاقتراحات التي كانت وليدة الملاحظات المجموعة من ميدان الدراسة الميدانية و من بين التي نراها أساسية و يجب أن يعمل بها لدى الإطارات المسيرة ما يلي:

- التركيز في عملية التعلم على المهارات التسييرية بتأكيد الجانب الانساني منها و ضرورة تطويره إلى جانب المهارات الفنية و التقنية لتحقيق الفعالية.
- التأكيد على أن الشهادة العلمية ليست السبيل الوحيد لتحقيق الفعالية علة مستوى المهارات التسييرية، بل يجب مراعات الخبرة و العوامل الشخصية كذلك سواء كان في عملية توظيف الإطارات المسيرة أو في تقييمها العام.
- يجب على قادة المؤسسات و الإطارات المسيرة أن يعطوا معنى للعمل التسييري الذي يقومون به و ليس توفير الظروف فقط لتحقيق الفعالية و الرضا و إنما خلق مجال يكون ذو جودة حياة للعمل فيه بشكل فيه دافعية و حافز معنوي و ليس مادي.
- العمل على تنشيط و تفعيل العمل النقابي للتعريف بمهام الإطار و الدور الأساسي الذي يلعبه في الهرم التنظيمي و كذا الدور و المكانة التي يمكن أن تجعلها مركز قوة تحسب له السلطة الحساب.
- فتح المجال لمناقشة الإطارات للممارسات التسييرية في المؤسسات الاقتصادية، و المعوقات والعقبات التي تحول دون ادائها بشكل فعال، كما تستعرض الثقافات التسييرية الممارسة في مؤسساتنا الجزائرية و السبيل لتفادي السلبي منها.
- إضفاء القيمة على المهارات التسييرية للإطارات بعملية التقييم الدورية بالأدوات المناسبة و وضع نظام جزائي، من شأنه خلق المنافسة ما بين الإطارات للأحسن فعالية لتنميتها وتطويرها بشكل ارادي ليس اجباري عند هذه الفئة.

أما بالنسبة للاقتراحات الموجهة لمجموع الطلاب والباحثين الذين يريدون الخوض في هذا الموضوع، فإننا تقترح متغيرات بحث يمكن ربطها بالمهارات التسييرية لدى الإطارات وهي كالتالي:

- المهارات التسييرية وعلاقتها بنظام التكوين في المؤسسات الجزائرية بين الممارسة و الفعالية لدى الإطارات الجزائرية.
- جودة الحياة لدى الإطارات و تأثيرها على نوعية المهارات التسييرية من حيث الفعالية.
- تقنيات تقييم المهارات التسييرية في المؤسسات الجزائرية و أثرها في تحسين فعالية الإطارات.
- بناء بطاريات و اختبارات شخصية تساعد على تحديد ملامح الإطار المسير الفعال.
- المهارات التسييرية و علاقتها بمركز الضبط لدى الإطارات العاملة في المؤسسات الجزائرية.
- استراتيجية مواجهة الضغوط لدى الإطارات المسيرة و تأثيرها على فعالية العمل التسييري.
- فعالية الإطارات المسيرة في المؤسسات الاقتصادية ما بين القطاع العام و الخاص.
- الأنماط التسييرية الممارسة لدى الإطارات الجزائرية و تأثيرها على الرؤوسين من حيث فعالية الأداء.
- الأنماط التسييرية الممارسة لدى الإطارات و علاقتها بالثقافة التسييرية حسب متغيرات الجنس، السن، التخصص.
- المهارات العاطفية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الإطارات المسيرة.
- النضج المهني لدى الإطارات المسيرة و تأثيره على ثقافتهم التسييرية.

# المراجع

- 1- أبو العزم، فتوح (1966)، القيادة و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي، دار الشمس، القاهرة مصر.
- 2- أبو النصر، مدحت (2012)، المهارات القيادية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 3- بزاید، نجاة (2011)، التكوين و استراتيجیة تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سوناطراك، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران.
- 4- تركي، رابح (1984)، مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 5- الحميري، باسم (2010)، مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 6- خطاب، سيد عايدة (2001)، العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 7- الداوي، الشيخ (1995)، دراسة تحليلية ل الكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية والقطنية COTITEX خلال الفترة (1983-1993)، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 8- ذراع، عبد الله (2008)، دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة.

- 9- سعدي، نور الدين(1984)،إعادة هيكلة مؤسسات الدولة، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، العدد رقم 02، الجزائر.
- 10- سلامة، حسين و طه، حسين(2006)،الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان.
- 11- السمدوني، سيد ابراهيم(2007)، الذكاء الوجداني: أسسه، تطبيقاته و تنميته، دار الفكر للنشر و التوزيع ،عمان.
- 12- السيد، أحمد مصطفى(2006)، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية (التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 13- السيد، مصطفى أحمد(2007)، المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة ؟، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان.
- 14- شريف،علي(1997)، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر.
- 15- عباس، محمد سهيلة(2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- 16- عيسوي، عبد الرحمن(1982)،علم النفس الصناعي، الطبعة 1، دار الشمس للنشر، القاهرة.
- 17- الصحن، محمد فريد و آخرون(2000)، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، مصر.
- 18- العامري، احمد(2002)،السلوك القيادي التحويلي في منظمات المملكة العربية السعودية، مركز البحوث بكلية العلوم الادارية ،جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية.

19- عبد اللطيف، عبد الطيف (1999)، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، سوريا.

20- العديلي، ناصر محمد (1985)، السلوك الأساسي و التنظيمي منظور كلي مقارنة للإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، المجلة العربية السعودية.

21- عنصر، يوسف (1983)، الإشراف في الخط الأول و أثاره على الإنتاج، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة.

22- العايب، سليم (2007)، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة يوسف بن خدة، جامعة الجزائر.

23- العيتي، ياسر (2005)، الذكاء العاطفي في الإدارة و القيادة، الطبعة الرابعة، دار الفكر، دمشق.

24- العيتي، ياسر (2006)، الذكاء العاطفي: نظرة جيدة في العلاقة بين الذكاء و العاطفة، دار الفكر العربي، القاهرة.

25- عيسوي، عبد الرحمن (1982)، علم النفس الانتاج، دار النهضة، بيروت، لبنان.

26- لعجالي عادل (2012)، دور تحليل الموارد و الكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف.

- 27- المراد، حسين محمد(2015)، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية: دراسة تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر.
- 28- مراني، حسان(2001)، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، منشورات مركز البحث لدراسات الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية، العدد02، الجزائر.
- 29- مراني، حسان(2007)، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، جامعة باجي مختار، عنابة.
- 30- مقدم، عبد الحفيظ(1996)، المديرين" دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 31- موساوي، زهية، خالددي، خديجة،(2005)، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مجلة المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقة.
- 32- المصري، عيد محمد(1999)، التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر.
- 33- مزهودة، عبد المليك،(2001)، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 34- النجار، محمد عدنان(1995)، إدارة الأفراد إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا.

35- هاملي عبد القادر، (2011)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

36- ياغي، محمد(1994)، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض.

37- صالح، بن نوار (2005)، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع العمل التنظيم، جامعة قسنطينة.

### المراجع الأجنبية:

1-Artaza, abaroa (2006), « l'intelligence des émotions » une relecture des fondements de l'intelligence émotionnelle, journée « évolution et développements des compétences managériales :quels défis à relever pour la GRH, Université de Rouen.

2- Aubert , et Al(2002), « management des compétences » réalisation concept et analyses, édition Dunod, Paris.

3-Aubret ,J et Gilbert p(2003), « l'évaluation des compétences » , édition Mardaga, Liège, Belgique.

4-Bandura ,A(1989), « De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle »,Edition l'harmattan.

5-Barabel , etMeier,M(2010), « managoer : les meilleurs pratiques du management, Edition Dunod, Paris.

6-Barth et Geniaux(2010), « Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas , les jeux de simulation », Revue de management et avenir.

7-Bayad,M (2009), « Entreprenariat et Tpe,laproblématique de l'accompagnement annales, Réseau artisanat, Université de Reims.

8-Baron, x(2012), « la performance collective, repenser l'organisation des travailleurs du savoir, Edition Liaisons,Paris.



9-Benain ,Met Carron, JC(1968), « les cadres d'entreprises », Edition d'organisation,Paris.

10-Benbekhti ,o(1986), « études méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, OPU, Alger.

11-bendiabdallah ,A (2005), « savoirs, compétences et organisation à l'heure de la mondialisation, bibliothèque de l'université de Tlemcen.

12-ben moussa, B(1986), « les cadres dans l'entreprise publique Algérienne, thèse de magister en sociologie, institut de sociologie, Université d'Alger.

13-Benguigui ,G(1981), « la sélection des cadres », sociologie du travail, N°3.

14-Bergère ,JM,Chassard ,Y(2013), « à quoi servent les cadres », Edition Odile Jacob, Paris.

15-Bird,B(2007), « learning entrepreneurship competencies, the self-directed learning approach, international journal of entrepreneurship education1.

16-Boltanski, L(1982), « les cadres, la formation d'un groupe social », Edition de minuit, Paris.

17-Boudreault, H (2002), « comment développer sa compétence en développant celles des élèves, Edition Craie, Québec.

18-BoughattasZrig, y(2011), « les compétences de l'entrepreneur » définition, démarches d'évaluation et facteurs de développement, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Nancy2, France.

19-Brien, R(2009), « Eloge de la compétence, l'incompétence : les causes, les conséquences et les moyens d'y remédier, Edition Québec cor, Montréal.

20-Brunnel, V(2008), « les managers de l'âme, le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ? », Edition la découverte, Paris.

- 21-Boufartigue, p, Gadéa C et Pochic s(2011), « Cadres, Classes Moyenne : Vers L'éclatement ? », Edition Armand Colin, Paris.
- 22-Bourdon, I(2006), « gestion des connaissances de nouvelles compétences attendues ? », 21<sup>ème</sup> congrès AGRH du 16 et 17 novembre, Reims.
- 23-Boyatzis, R(2008), « Competencies in the 21st centry » , Journal of management development, volume 27, n°1.
- 24-Brasseur et Al(2001), Le Management des connaissances dans l'entreprise, Edition des organisations, Paris.
- 25-Buck, J.Y(2003), « le management des connaissances et des compétences : en pratique », Edition d'organisation, Paris.
- 26-Chabane, Z(2012), coping chez les femmes mariés et cadres, thèse de magister, Université d'Oran.
- 27-Chanlat et Bedar(2005), « La Gestion : Une affaire de parole, l'individu dans l'organisation », Les Presse de L'Université de Laval, Edition Eska.
- 28-Chandler, A(1988), « la main visible des managers », édition Economica, Paris.
- 29-Chérèque, f(2013),« postface du livre à quoi servent les cadres », Edition Odile Jacob, Paris.
- 30-Cloet,H, Saint Aubré, H(2006), « les effets du levier dans l'apprentissage du management de proximité » , revue internationale de psychologie n°28.
- 31-Coureau, S(2001), « le taylorisme relooké, formation et évaluation en entreprise » , revue de communication et langages n°127,1<sup>er</sup> trimestre.
- 32-Courpasson, D et Livian , YF(1991), « le développement récent de la notion de compétence :glissement sémantique ou idéologie ? », revue de la GRH,n°1, octobre.

33-Courpasson,D et Thoening J(2010), « Quand les cadres se rebelles », Edition Vuibert.

34-Cristol, D(2010), « Des Compétences du responsable au responsable compétent », Revue Internationale De Psychosociologie, chapitre 7, les responsables compétents.

35-Defelix,M(2001), « La Gestion des compétences individuelles et organisationnelles :approche GRH, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Nice.

36-Déjoux, C(2006) , « management par les compétences »Edition dareios ,Paris.

37-De ketele, JM(2008), « l'approche par compétence : au-delà du débat d'idées, un besoin une nécessité d'agir »,Edition l'Harmattan, Paris.

38-Delorme, C(1993), « contribution à l'analyse de la crise des systèmes éducatifs africains »,Edition Michailof,Paris.

39-Depover, C et Strebelle A(2008), « explorer le potentiel cognitif des technologies pour favoriser le développement des compétences de haut niveau »,Edition l'Harmattan, Paris.

40-Dery,R(2005), « De l'information à l'argumentation (L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliés), Les Presses De l'université de Laval, Edition Eska.

41-Descostes, M et Robert, JL(1984), « clefs pour une histoire du syndicalisme cadre », Editions Ouvrières, Paris.

42-De troyer, M et Martinez, E(2001), « les cadres en Belgique », cadre et comparaison internationales, Actes de la Journée d'étude du 30 novembre 2011, Aix en Provence.

43-Dietrich, A(2008), « le management des connaissances et des compétences : en pratique », Edition Vuibert, Paris.

44-Drucker, p(1988), « L'organisation du futur », Revue Harvard-l'expansion.

- 45-Doulet et Passeleq(1973), « les cadres », Collection Que Sais Je ? ,Paris.
- 46-Dumont(2001), « Un Individu devient compétent l'orsque l'entreprise lui en donne les moyens, Personnels, n°412.
- 47-Dupuich, R et Bellier, S(2006), « Les compétences managériales, du récit héroïque à la construction de la réalité », Edition ArmanCollin,Paris.
- 48-Faurie, C(2002), « Conduite et Mise en œuvre du changement : effet de levier », thèse de doctorat en science de gestion, Université de Nancy.
- 49-Gadéa, C(2003), « Les Cadres en France, une énigme sociologique, Edition Berlin, Paris.
- 50-Gilbert et Thionville(1990), « Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois, Edition ESF,Paris.
- 51-Girin, J(2005), « Le Langage Dans Les Organisations, l'individu dans l'organisation , les Dimensions oubliées », Les presses de l'Université de Laval, Edition Eska.
- 52-Glasman, D et Kremer, J(1978), « Essai sur l'université et les cadres en Algérie, Edition du CNRS, Paris.
- 53-Goleman, D(1997), « l'intelligence émotionnelle (cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail, Edition Robert Laffont,Paris.
- 54-Grimand(1996), « La Notion de compétence en GRH : de la controverse au construit opératoire, thèse de Doctorat en Management, Edition Dunod, Paris.
- 55-Grimand(2004), L' évaluation des compétences :Paradoxes et faux semblants d'une instrumentation, 17<sup>ème</sup> congrès annuel de L'ARGH, Montréal.
- 56-Groux, G(1983), « les cadres », Edition la découverte /Maspero, Paris.

57-Hadj Hassane, F(1983), « Contribution a une réflexion sur les cadres en Algerie, D.E.A, Institut de sociologie d'Alger.

58-Halary(2002), « Apprentissage et activités de conception, revue française de gestion, n°99.

59-Harbi, AM(1983), « la formation des cadres Algériens à l'étranger, Institut des sciences sociales, Université d'Alger.

60-Hillau(1994),Management des projets et compétences, Edition Eyrolles, Paris.

61-Jaquin M(1955), « les cadres du commerce et de l'industrie, Edition collin, Paris.

62-Jonnaert, P(2009), « Curriculum et Compétences, un cadre opérationnel », Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique.

63-Johnson ,R(1980), « Gestion, Théorie ,Conception », Edition RSM.

64-Jués , JP(1999), « Les Cadres en France », Edition PUF, Paris.

65-Kalika , M(2008), « Management et Organisation », Edition Vuibert, Paris.

66-kiat M, Gordon L.V(1999), « Test du Sosie, Inventaire de personnalité au travail », ECPA, 2<sup>ème</sup> édition Paris.

67- Kennedy, Carol(2003), « Toutes les théories du management », Edition Maxima, 3<sup>ème</sup> édition, paris.

68-Lapierre ,L(2005), « Intériorité , Gestion et Organisation :L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées », Edition ESKA.

69-Lasfargue, Y(1997), « Mesurer l'érgostressie pour réussir le partage du travail dans la société de l'information », Revue personnel de l'ANDCP, Juillet, N°381.

70-Le Boterf ,G(1994), « De La Compétence : Essai sur un attracteur étrange », Edition D'organisation, Paris.

71-Le Boterf, G(2001),construire les compétences individuelles et collectives, Editions Eyrolles , Paris.

72-Le Boterf, G(2008), « Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues », Edition d'organisation, Paris.

73-Leboyer, L(2001), « Evaluation Du Personnel : Quel Méthodes Choisir ? », Les Edition D'organisation, Paris.

74-Legendre, Mf (2007), « L'évaluation des compétences professionnelles en enseignement et leur évaluation », Les Presses D'université d'Ottawa, Canada.

75-Leplat( 1991), « Compétences et Ingénierie de la formation : Modèles en Analyse du Travail », Edition Mardaga, Liège, Belgique.

76-Livian ,YF(1995), « Introduction à l'analyse des organisations », Edition Economica, paris.

77-Loufrani Fedida ,S(2012), « Management des compétences et organisation par projets, une mise en valeur de leur articulation », thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Université de Nice, France.

78-Lorino( 2001), « La Performance et Ses Indicateurs, Eléments de Définitions », Edition Hermès, Paris.

79-Malglaiive(1994), « Compétences et Ingénierie de la formation », Edition de l'Harmattan, Paris.

80-Matory et Crozier(1989), « L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post industriel, Interedition, Paris.

81-Mintzberg (2005), « Des Managers des Vrais, pas des MBA », Editions d'organisation, paris.

82-Mispelblom, Beyer(2010) , « Encadrer : Un Métier Impossible », Edition Armand Colin, Paris.

83-Mostefaoui( 2007), « Les Compétences Managériales, Principales Conditions de Succès, de changement, Revue Internationale sur le travail et la société, N°05.

84-Muir ,C(2004), « Learning with soft skills at work », Business communication quarterly, Volume 67,n°01, march.

85-Nagelo, M(2009), « Evaluer Des Compétences ou Des Performances opérationnelles en Gestion », colloque de L'ADMEE Europe, 21-23 janvier.

86-Parlier,(2003), « Qualification et compétences : Encyclopédie des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris.

87-Pastré, P(2006), « La Didactique Professionnelle :Note de Synthèse », Revue Française de Pédagogie, France.

88-Piolle, JM(2001), « Valoriser les compétences », Edition EMS .

89-Piveteau(2000),Manager une équipe projet, Edition le seuil, Paris.

90-Perlo, V(1974), « L'empire de la haute finance », Edition sociales, Paris.

91-Perrenoud, P( 2008), « Construire des Compétences dès l'Ecole », Edition ESF, Paris.

92-Pemartin, D(2005), « La Compétence au cœur de la GRH », Edition EMS, Colombelles, France.

93-Raynal , F et Reunier, (2007), « Dictionnaire des Concepts Clés :Apprentissage, Formation, Psychologie cognitive », Edition ESF, Issy Les Moulineaux, France .

94-Reynand (2001), « Le Management Par Les Compétences :Un Essai D'analyse », Revue De La Sociologie du Travail, Vol 43 , Janvier –Mars, Alger.

95-Rey, B(1998), « Compétences et Connaissances », Edition De Boeck, Bruxelles.

96-Rogers(2004), « Gestion Des Ressources Humaines et Management Des Compétences », Cahiers Français, Comprendre le Management, n°321, Juillet-Aout, France.

97-Roegers, X(2000), « La Compétence à Atteindre Par l'élève : Qui les Définit Et Comment », Edition De Boeck, Bruxelles .

98-Sainsaulieu , R(1977), « l'identité au travail » , Presse de la Fondation Nationale des sciences politiques, Paris.

99-Sassi ,y(1987), « le travailleur cadre, notion ou concept », Revue Algérienne des sciences Juridiques , Economiques et Politiques, Volume 27, n°03, Alger.

100-scheide , J C(1999), « les grands auteurs en organisation », 2<sup>ème</sup> éditionDunod,paris.

101-Stroobants(1993), « Savoir Faire Et Compétence Au Travail : Une Sociologie de la Fabrication des Aptitudes », Edition de l'Université de Bruxelles.

102-Teboul(2003), Recherche en sciences de gestion, recherche qualimétrique, Economica, Paris.

103-Vassal, J(1970), « le recrutement et l'intégration des cadres », Edition Dunod, Paris.

104-Vatier, R(1969), « Le Perfectionnement Des Cadres », Edition PUF, Paris.

105-Weiss, D(2003), « Ressources Humaines », Edition D'organisation, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris.

106-Zarifian , P(2009), « Le Travail et La Compétence : entre puissance et contrôle », Presse Universitaire de France.



# الملاحق

**الملاحق رقم 01**  
**اختبار السوزي SOSIE**  
**في النسخة الورقية**

# SOSIE

CAHIER  
DE RESTITUTION

**ecpa** Les Editions  
du Centre  
de Psychologie  
Appliquée

25, rue de la Plaine – 75980 Paris Cedex 20

ARG I

- 1 **A** Se lie facilement avec les gens  
**B** Manque de confiance en lui-même  
**C** Fait toujours son travail à fond  
**D** A tendance à être assez émotif
- 2 **A** Ne recherche pas la compagnie des autres  
**B** Est sans anxiété et sans tension nerveuse  
**C** Est quelqu'un sur qui on ne peut vraiment pas compter  
**D** Dirige les discussions dans un groupe
- 3 **A** Agit avec précipitation et nervosité  
**B** A une forte influence sur les autres  
**C** N'aime pas les réceptions  
**D** Un travailleur assidu et sérieux
- 4 **A** Fait facilement de nouvelles connaissances  
**B** Ne supporte pas de faire longtemps la même chose  
**C** Se laisse facilement faire par les autres  
**D** Se contrôle, même quand on le contarie
- 5 **A** Peut prendre des décisions importantes sans aide  
**B** Ne se lie pas facilement avec de nouvelles personnes  
**C** A tendance à être angoissé et nerveux  
**D** Mène un travail à bonne fin, malgré les difficultés
- 6 **A** N'aime pas tellement fréquenter les gens  
**B** Ne prend pas les responsabilités au sérieux  
**C** Calme et d'humeur égale dans toutes les circonstances  
**D** Prend la direction des activités dans un groupe
- 7 **A** Une personne à qui l'on peut faire confiance  
**B** Facilement démonté quand les choses tournent mal  
**C** N'est pas sûr de ses propres opinions  
**D** Préfère être entouré de gens
- 8 **A** Trouve qu'il est facile d'influencer les autres  
**B** Vient à bout d'une tâche, quels que soient les obstacles  
**C** Restreint ses relations à un petit cercle de personnes choisies  
**D** A tendance à être assez nerveux
- 9 **A** Ne se fait pas d'amis rapidement  
**B** Prend une part active à la vie du groupe  
**C** S'attelle aux tâches quotidiennes jusqu'à ce qu'elles soient terminées  
**D** Est relativement instable émotionnellement
- 10 **A** Sûr de lui dans ses rapports avec les autres  
**B** Se froisse assez rapidement  
**C** Suit des habitudes de travail bien mises au point  
**D** Préfère limiter ses relations à un petit nombre d'amis

CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE

- 1 **A** Se lie facilement avec les gens  
**B** Manque de confiance en lui-même  
**C** Fait toujours son travail à fond  
**D** A tendance à être assez émotif
- 2 **A** Ne recherche pas la compagnie des autres  
**B** Est sans anxiété et sans tension nerveuse  
**C** Est quelqu'un sur qui on ne peut vraiment pas compter  
**D** Dirige les discussions dans un groupe
- 3 **A** Agit avec précipitation et nervosité  
**B** A une forte influence sur les autres  
**C** N'aime pas les réceptions  
**D** Un travailleur assidu et sérieux
- 4 **A** Fait facilement de nouvelles connaissances  
**B** Ne supporte pas de faire longtemps la même chose  
**C** Se laisse facilement faire par les autres  
**D** Se contrôle, même quand on le contarie
- 5 **A** Peut prendre des décisions importantes sans aide  
**B** Ne se lie pas facilement avec de nouvelles personnes  
**C** A tendance à être angoissé et nerveux  
**D** Mène un travail à bonne fin, malgré les difficultés
- 6 **A** N'aime pas tellement fréquenter les gens  
**B** Ne prend pas les responsabilités au sérieux  
**C** Calme et d'humeur égale dans toutes les circonstances  
**D** Prend la direction des activités dans un groupe
- 7 **A** Une personne à qui l'on peut faire confiance  
**B** Facilement démonté quand les choses tournent mal  
**C** N'est pas sûr de ses propres opinions  
**D** Préfère être entouré de gens
- 8 **A** Trouve qu'il est facile d'influencer les autres  
**B** Vient à bout d'une tâche, quels que soient les obstacles  
**C** Restreint ses relations à un petit cercle de personnes choisies  
**D** A tendance à être assez nerveux
- 9 **A** Ne se fait pas d'amis rapidement  
**B** Prend une part active à la vie du groupe  
**C** S'attelle aux tâches quotidiennes jusqu'à ce qu'elles soient terminées  
**D** Est relativement instable émotionnellement
- 10 **A** Sûr de lui dans ses rapports avec les autres  
**B** Se froisse assez rapidement  
**C** Suit des habitudes de travail bien mises au point  
**D** Préfère limiter ses relations à un petit nombre d'amis

**CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE**

- 11 **A** S'irrite assez rapidement  
**B** Capable de dominer toutes les situations  
**C** N'aime pas converser avec des inconnus  
**D** Conscientieux dans tout ce qu'il entreprend
- 12 **A** Préfère éviter de discuter avec les autres  
**B** Incapable de se tenir à un emploi du temps fixé à l'avance  
**C** Quelqu'un de calme et peu émotif  
**D** Est porté à être très sociable
- 13 **A** Ne se fait pas de soucis ou d'inquiétudes  
**B** Manque de sens des responsabilités  
**C** Ne cherche pas la compagnie de l'autre sexe  
**D** Sait s'y prendre adroitement avec les gens
- 14 **A** Est facilement chaleureux avec les gens  
**B** Préfère laisser à d'autres la direction des activités dans un groupe  
**C** Semble avoir un tempérament soucieux  
**D** S'accroche à une tâche malgré les difficultés
- 15 **A** Capable d'influencer les opinions des autres  
**B** N'est pas intéressé par les activités de groupe  
**C** Quelqu'un de très nerveux  
**D** Fait tout travail entrepris avec ténacité
- 16 **A** Calme et détendu dans sa manière d'être  
**B** Incapable de se tenir au travail en cours  
**C** Aime avoir beaucoup de monde autour de lui  
**D** N'est pas très confiant dans ses propres capacités
- 17 **A** Quelqu'un à qui l'on peut se fier entièrement  
**B** Ne recherche pas la compagnie des autres  
**C** A du mal à se détendre  
**D** Participe activement aux discussions dans un groupe
- 18 **A** Ne renonce pas facilement à résoudre un problème  
**B** A tendance à être nerveux  
**C** Manque d'assurance en soi  
**D** Préfère passer le temps en compagnie d'autres personnes
- 19 **A** A une forme de pensée très originale  
**B** Quelqu'un d'assez lent et qui prend son temps  
**C** A tendance à critiquer les autres  
**D** Se décide seulement après mûre réflexion
- 20 **A** Croit que les gens sont foncièrement honnêtes  
**B** Aime prendre les choses tranquillement, au travail comme ailleurs  
**C** A une grande curiosité d'esprit  
**D** A tendance à agir de façon impulsive

**TOURNEZ LA PAGE ET CONTINUEZ**

- 11 **A** S'irrite assez rapidement  
**B** Capable de dominer toutes les situations  
**C** N'aime pas converser avec des inconnus  
**D** Conscientieux dans tout ce qu'il entreprend
- 12 **A** Préfère éviter de discuter avec les autres  
**B** Incapable de se tenir à un emploi du temps fixé à l'avance  
**C** Quelqu'un de calme et peu émotif  
**D** Est porté à être très sociable
- 13 **A** Ne se fait pas de soucis ou d'inquiétudes  
**B** Manque de sens des responsabilités  
**C** Ne cherche pas la compagnie de l'autre sexe  
**D** Sait s'y prendre adroitement avec les gens
- 14 **A** Est facilement chaleureux avec les gens  
**B** Préfère laisser à d'autres la direction des activités dans un groupe  
**C** Semble avoir un tempérament soucieux  
**D** S'accroche à une tâche malgré les difficultés
- 15 **A** Capable d'influencer les opinions des autres  
**B** N'est pas intéressé par les activités de groupe  
**C** Quelqu'un de très nerveux  
**D** Fait tout travail entrepris avec ténacité
- 16 **A** Calme et détendu dans sa manière d'être  
**B** Incapable de se tenir au travail en cours  
**C** Aime avoir beaucoup de monde autour de lui  
**D** N'est pas très confiant dans ses propres capacités
- 17 **A** Quelqu'un à qui l'on peut se fier entièrement  
**B** Ne recherche pas la compagnie des autres  
**C** A du mal à se détendre  
**D** Participe activement aux discussions dans un groupe
- 18 **A** Ne renonce pas facilement à résoudre un problème  
**B** A tendance à être nerveux  
**C** Manque d'assurance en soi  
**D** Préfère passer le temps en compagnie d'autres personnes
- 19 **A** A une forme de pensée très originale  
**B** Quelqu'un d'assez lent et qui prend son temps  
**C** A tendance à critiquer les autres  
**D** Se décide seulement après mûre réflexion
- 20 **A** Croit que les gens sont foncièrement honnêtes  
**B** Aime prendre les choses tranquillement, au travail comme ailleurs  
**C** A une grande curiosité d'esprit  
**D** A tendance à agir de façon impulsive

**TOURNEZ LA PAGE ET CONTINUEZ**



- 21 **A** Une personne très énergique  
**B** Ne se fâche pas contre les autres  
**C** Déteste travailler sur des problèmes compliqués et ardu  
**D** Préfère les fêtes animées aux réunions paisibles
- 22 **A** Aime les discussions philosophiques  
**B** Se fatigue assez facilement  
**C** Considère les choses avec soin avant d'agir  
**D** N'a pas une grande confiance dans les gens
- 23 **A** Aime essentiellement le travail intellectuel  
**B** Fait les choses relativement lentement  
**C** Prend ses décisions avec beaucoup de prudence  
**D** Trouve souvent les gens difficiles à vivre
- 24 **A** Assez intrépide pour prendre des risques  
**B** Est vite agacé par les autres  
**C** En fait beaucoup en peu de temps  
**D** Consacre beaucoup de temps à réfléchir sur les idées nouvelles
- 25 **A** Quelqu'un de très patient  
**B** Recherche les émotions et les sensations fortes  
**C** Capable de travailler de longues heures d'affilée  
**D** Préfère exécuter un projet plutôt que de le concevoir
- 26 **A** Se sent très las et fatigué à la fin de la journée  
**B** A tendance à porter des jugements hâtifs et sans appel  
**C** N'est pas rancunier envers les autres  
**D** Est avide de savoir
- 27 **A** N'agit pas sur un coup de tête  
**B** Est irrité par les défauts d'autrui  
**C** N'est nullement intéressé par les discussions critiques  
**D** Préfère travailler vite
- 28 **A** A tendance à se vexer facilement  
**B** Aime être tout le temps en action  
**C** Aime mieux ne pas prendre de risques  
**D** Préfère un travail ne demandant pas (ou peu) de vues originales
- 29 **A** Une personne très prudente  
**B** Aime mieux travailler plutôt lentement  
**C** Plein de tact et de diplomatie  
**D** Préfère ne pas s'occuper l'esprit avec des pensées profondes

**CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE**



- 21 **A** Une personne très énergique  
**B** Ne se fâche pas contre les autres  
**C** Déteste travailler sur des problèmes compliqués et ardu  
**D** Préfère les fêtes animées aux réunions paisibles
- 22 **A** Aime les discussions philosophiques  
**B** Se fatigue assez facilement  
**C** Considère les choses avec soin avant d'agir  
**D** N'a pas une grande confiance dans les gens
- 23 **A** Aime essentiellement le travail intellectuel  
**B** Fait les choses relativement lentement  
**C** Prend ses décisions avec beaucoup de prudence  
**D** Trouve souvent les gens difficiles à vivre
- 24 **A** Assez intrépide pour prendre des risques  
**B** Est vite agacé par les autres  
**C** En fait beaucoup en peu de temps  
**D** Consacre beaucoup de temps à réfléchir sur les idées nouvelles
- 25 **A** Quelqu'un de très patient  
**B** Recherche les émotions et les sensations fortes  
**C** Capable de travailler de longues heures d'affilée  
**D** Préfère exécuter un projet plutôt que de le concevoir
- 26 **A** Se sent très las et fatigué à la fin de la journée  
**B** A tendance à porter des jugements hâtifs et sans appel  
**C** N'est pas rancunier envers les autres  
**D** Est avide de savoir
- 27 **A** N'agit pas sur un coup de tête  
**B** Est irrité par les défauts d'autrui  
**C** N'est nullement intéressé par les discussions critiques  
**D** Préfère travailler vite
- 28 **A** A tendance à se vexer facilement  
**B** Aime être tout le temps en action  
**C** Aime mieux ne pas prendre de risques  
**D** Préfère un travail ne demandant pas (ou peu) de vues originales
- 29 **A** Une personne très prudente  
**B** Aime mieux travailler plutôt lentement  
**C** Plein de tact et de diplomatie  
**D** Préfère ne pas s'occuper l'esprit avec des pensées profondes

**CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE**

- 30 **A** Perd facilement patience avec les gens  
**B** A un peu moins d'endurance que la plupart des gens  
**C** Est porté à être créatif et original  
**D** Ne recherche pas les émotions fortes
- 31 **A** A tendance à agir suivant ses intuitions  
**B** A beaucoup d'énergie et de dynamisme  
**C** Ne fait confiance aux gens que lorsqu'ils ont fait leurs preuves  
**D** Aime les questions qui exigent beaucoup de réflexion
- 32 **A** N'aime pas être bousculé  
**B** Se fie entièrement aux autres  
**C** A tendance à céder à ses envies du moment  
**D** Se plaît à résoudre les problèmes compliqués
- 33 **A** Un travailleur très actif  
**B** Accepte les critiques de bonne grâce  
**C** Déteste les problèmes qui exigent un raisonnement poussé  
**D** A tendance à agir d'abord et réfléchir ensuite
- 34 **A** Ne dit que du bien des gens  
**B** Se garde bien d'entreprendre quoi que ce soit sans réfléchir  
**C** Ne s'intéresse pas aux discussions intellectuelles  
**D** N'est jamais pressé
- 35 **A** Ne se pose pas de questions  
**B** N'agit pas impulsivement  
**C** Généralement plein d'énergie  
**D** Est agacé par les faiblesses des autres
- 36 **A** Capable d'en faire plus que les autres  
**B** Se plaît à prendre des risques juste pour le plaisir  
**C** Se vexe quand on le critique  
**D** Préfère travailler sur des idées plutôt que sur des objets
- 37 **A** A une entière confiance dans les autres  
**B** Préfère un travail simple et routinier  
**C** Fait les choses selon l'inspiration du moment  
**D** Plein de vitalité et d'énergie
- 38 **A** Prend ses décisions bien trop rapidement  
**B** Aime bien tout le monde  
**C** Fait tout à un rythme soutenu  
**D** Ne cherche pas à élargir le champ de ses connaissances

**TOURNEZ LA PAGE ET CONTINUEZ**

- 30 **A** Perd facilement patience avec les gens  
**B** A un peu moins d'endurance que la plupart des gens  
**C** Est porté à être créatif et original  
**D** Ne recherche pas les émotions fortes
- 31 **A** A tendance à agir suivant ses intuitions  
**B** A beaucoup d'énergie et de dynamisme  
**C** Ne fait confiance aux gens que lorsqu'ils ont fait leurs preuves  
**D** Aime les questions qui exigent beaucoup de réflexion
- 32 **A** N'aime pas être bousculé  
**B** Se fie entièrement aux autres  
**C** A tendance à céder à ses envies du moment  
**D** Se plaît à résoudre les problèmes compliqués
- 33 **A** Un travailleur très actif  
**B** Accepte les critiques de bonne grâce  
**C** Déteste les problèmes qui exigent un raisonnement poussé  
**D** A tendance à agir d'abord et réfléchir ensuite
- 34 **A** Ne dit que du bien des gens  
**B** Se garde bien d'entreprendre quoi que ce soit sans réfléchir  
**C** Ne s'intéresse pas aux discussions intellectuelles  
**D** N'est jamais pressé
- 35 **A** Ne se pose pas de questions  
**B** N'agit pas impulsivement  
**C** Généralement plein d'énergie  
**D** Est agacé par les faiblesses des autres
- 36 **A** Capable d'en faire plus que les autres  
**B** Se plaît à prendre des risques juste pour le plaisir  
**C** Se vexe quand on le critique  
**D** Préfère travailler sur des idées plutôt que sur des objets
- 37 **A** A une entière confiance dans les autres  
**B** Préfère un travail simple et routinier  
**C** Fait les choses selon l'inspiration du moment  
**D** Plein de vitalité et d'énergie
- 38 **A** Prend ses décisions bien trop rapidement  
**B** Aime bien tout le monde  
**C** Fait tout à un rythme soutenu  
**D** Ne cherche pas à élargir le champ de ses connaissances

**TOURNEZ LA PAGE ET CONTINUEZ**

Nous allons maintenant vous proposer de répondre à une autre série de questions dans lesquelles vous trouverez des phrases présentant les choses que les gens considèrent comme importantes dans la vie. Ces phrases sont groupées par 3 (et non plus par 4).

Comme précédemment, vous devez en choisir deux : celle qui représente ce que vous considérez comme le PLUS important et celle qui représente ce que vous considérez comme le MOINS important.



Nous allons maintenant vous proposer de répondre à une autre série de questions dans lesquelles vous trouverez des phrases présentant les choses que les gens considèrent comme importantes dans la vie. Ces phrases sont groupées par 3 (et non plus par 4).

Comme précédemment, vous devez en choisir deux : celle qui représente ce que vous considérez comme le PLUS important et celle qui représente ce que vous considérez comme le MOINS important.

- 39 **A** Etre libre d'agir selon mon choix  
**B** Que les autres soient d'accord avec moi  
**C** Devenir l'ami de gens malheureux
- 40 **A** Etre à même de ne pas devoir suivre les ordres  
**B** Suivre très exactement les règles et les prescriptions  
**C** Que les gens remarquent ce que je fais
- 41 **A** Occuper un poste ou une situation importante  
**B** Traiter tout le monde avec une extrême bonté  
**C** Faire ce qui est admis et ce qui convient
- 42 **A** Etre considéré par les gens comme quelqu'un d'important  
**B** Avoir une entière liberté personnelle  
**C** Savoir que les gens sont de mon côté
- 43 **A** Suivre les normes de conduite de la société  
**B** Que des gens s'occupent de mon bien-être  
**C** Prendre le rôle dirigeant dans des décisions de groupe
- 44 **A** Pouvoir faire à peu près ce qui me plaît  
**B** Etre chargé d'un plan important  
**C** Travailler pour le bien des autres
- 45 **A** Fréquenter des gens en vue  
**B** S'en tenir rigoureusement au travail en cours  
**C** Avoir beaucoup d'influence
- 46 **A** Etre connu personnellement par un grand nombre de gens  
**B** Faire des choses pour les autres  
**C** Travailler par moi-même sans être dirigé
- 47 **A** A Suivre un code de conduite strict  
**B** Avoir une situation qui confère de l'autorité  
**C** Etre entouré de gens qui m'encouragent

**CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE**

- 39 **A** Etre libre d'agir selon mon choix  
**B** Que les autres soient d'accord avec moi  
**C** Devenir l'ami de gens malheureux
- 40 **A** Etre à même de ne pas devoir suivre les ordres  
**B** Suivre très exactement les règles et les prescriptions  
**C** Que les gens remarquent ce que je fais
- 41 **A** Occuper un poste ou une situation importante  
**B** Traiter tout le monde avec une extrême bonté  
**C** Faire ce qui est admis et ce qui convient
- 42 **A** Etre considéré par les gens comme quelqu'un d'important  
**B** Avoir une entière liberté personnelle  
**C** Savoir que les gens sont de mon côté
- 43 **A** Suivre les normes de conduite de la société  
**B** Que des gens s'occupent de mon bien-être  
**C** Prendre le rôle dirigeant dans des décisions de groupe
- 44 **A** Pouvoir faire à peu près ce qui me plaît  
**B** Etre chargé d'un plan important  
**C** Travailler pour le bien des autres
- 45 **A** Fréquenter des gens en vue  
**B** S'en tenir rigoureusement au travail en cours  
**C** Avoir beaucoup d'influence
- 46 **A** Etre connu personnellement par un grand nombre de gens  
**B** Faire des choses pour les autres  
**C** Travailler par moi-même sans être dirigé
- 47 **A** A Suivre un code de conduite strict  
**B** Avoir une situation qui confère de l'autorité  
**C** Etre entouré de gens qui m'encouragent

**CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE**

- 48 **A** Me lier d'amitié avec ceux qui sont délaissés  
**B** Que les gens me rendent service  
**C** Etre connu de personnages importants
- 49 **A** Etre celui à qui on confie des responsabilités  
**B** Se conformer strictement aux règles  
**C** Que les autres me montrent qu'ils m'aiment
- 50 **A** Pouvoir vivre ma vie exactement comme il me plaît  
**B** Faire mon devoir  
**C** Que les autres me traitent avec compréhension
- 51 **A** Mener le groupe dans lequel je me trouve  
**B** Que les gens admirent ce que je fais  
**C** Etre indépendant dans mon travail
- 52 **A** Que les gens me traitent avec considération  
**B** Avoir des gens qui travaillent sous ma direction  
**C** Passer mon temps à faire des choses pour les autres
- 53 **A** Avoir la possibilité de vivre ma vie  
**B** Souscrire largement à de bonnes œuvres  
**C** Que les autres fassent des remarques élogieuses sur mon compte
- 54 **A** Etre un personnage influent  
**B** Etre traité avec bonté  
**C** Soutenir toujours les valeurs morales les plus élevées
- 55 **A** Attirer les éloges des autres  
**B** Etre relativement dégagé des conventions sociales  
**C** Travailler pour le bien de la société
- 56 **A** Jouir de l'affection des autres  
**B** Faire les choses selon les méthodes classiques  
**C** Faire plaisir à ceux qui m'entourent
- 57 **A** Avoir le droit de faire tout ce que je veux  
**B** Etre considéré comme le chef  
**C** Faire ce qui est conforme aux règles sociales

**TOURNEZ LA PAGE ET CONTINUEZ**



- 48  A Me lier d'amitié avec ceux qui sont délaissés  
 B Que les gens me rendent service  
 C Etre connu de personnages importants
- 49  A Etre celui à qui on confie des responsabilités  
 B Se conformer strictement aux règles  
 C Que les autres me montrent qu'ils m'aiment
- 50  A Pouvoir vivre ma vie exactement comme il me plaît  
 B Faire mon devoir  
 C Que les autres me traitent avec compréhension
- 51  A Mener le groupe dans lequel je me trouve  
 B Que les gens admirent ce que je fais  
 C Etre indépendant dans mon travail
- 52  A Que les gens me traitent avec considération  
 B Avoir des gens qui travaillent sous ma direction  
 C Passer mon temps à faire des choses pour les autres
- 53  A Avoir la possibilité de vivre ma vie  
 B Souscrire largement à de bonnes œuvres  
 C Que les autres fassent des remarques élogieuses sur mon compte
- 54  A Etre un personnage influent  
 B Etre traité avec bonté  
 C Soutenir toujours les valeurs morales les plus élevées
- 55  A Attirer les éloges des autres  
 B Etre relativement dégagé des conventions sociales  
 C Travailler pour le bien de la société
- 56  A Jouir de l'affection des autres  
 B Faire les choses selon les méthodes classiques  
 C Faire plaisir à ceux qui m'entourent
- 57  A Avoir le droit de faire tout ce que je veux  
 B Etre considéré comme le chef  
 C Faire ce qui est conforme aux règles sociales

**TOURNEZ LA PAGE ET CONTINUEZ**

- 58 **A** Que les autres approuvent ce que je fais  
**B** Prendre les décisions pour le groupe  
**C** Partager ce qui m'appartient avec les autres
- 59 **A** Etre libre d'aller et venir comme je veux  
**B** Aider les pauvres et ceux qui sont dans le besoin  
**C** Manifester du respect à mes supérieurs
- 60 **A** Recevoir des compliments des autres  
**B** Occuper un poste de responsabilité élevée  
**C** Faire ce qui est considéré comme conventionnel
- 61 **A** Avoir la charge d'un groupe de gens  
**B** Faire tout selon mon propre choix  
**C** Recevoir les encouragements des autres
- 62 **A** Etre considéré avec respect par les autres  
**B** Accepter rapidement l'amitié des autres  
**C** Donner des directives aux autres dans leur travail
- 63 **A** Etre généreux envers les autres  
**B** Etre mon propre patron  
**C** Avoir des amis compréhensifs
- 64 **A** Etre choisi pour un rôle dirigeant  
**B** Etre traité en personne importante  
**C** Mener les choses comme je l'entends
- 65 **A** Faire que les autres s'intéressent à moi  
**B** Avoir des manières convenables  
**C** Avoir de la compassion pour ceux qui sont dans la peine
- 66 **A** Etre apprécié de tout le monde  
**B** Etre libre de ne pas obéir aux règles  
**C** Etre à même de dire aux autres ce qu'il faut faire
- 67 **A** Faire toujours ce qui est bien moralement  
**B** Me donner du mal pour aider les autres  
**C** Que les gens soient disposés à m'aider
- 68 **A** Que les gens m'admirent  
**B** Faire toujours ce qui est approuvé  
**C** Pouvoir laisser traîner les choses si je veux

CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE

- 58 **A** Que les autres approuvent ce que je fais  
**B** Prendre les décisions pour le groupe  
**C** Partager ce qui m'appartient avec les autres
- 59 **A** Etre libre d'aller et venir comme je veux  
**B** Aider les pauvres et ceux qui sont dans le besoin  
**C** Manifester du respect à mes supérieurs
- 60 **A** Recevoir des compliments des autres  
**B** Occuper un poste de responsabilité élevée  
**C** Faire ce qui est considéré comme conventionnel
- 61 **A** Avoir la charge d'un groupe de gens  
**B** Faire tout selon mon propre choix  
**C** Recevoir les encouragements des autres
- 62 **A** Etre considéré avec respect par les autres  
**B** Accepter rapidement l'amitié des autres  
**C** Donner des directives aux autres dans leur travail
- 63 **A** Etre généreux envers les autres  
**B** Etre mon propre patron  
**C** Avoir des amis compréhensifs
- 64 **A** Etre choisi pour un rôle dirigeant  
**B** Etre traité en personne importante  
**C** Mener les choses comme je l'entends
- 65 **A** Faire que les autres s'intéressent à moi  
**B** Avoir des manières convenables  
**C** Avoir de la compassion pour ceux qui sont dans la peine
- 66 **A** Etre apprécié de tout le monde  
**B** Etre libre de ne pas obéir aux règles  
**C** Etre à même de dire aux autres ce qu'il faut faire
- 67 **A** Faire toujours ce qui est bien moralement  
**B** Me donner du mal pour aider les autres  
**C** Que les gens soient disposés à m'aider
- 68 **A** Que les gens m'admirent  
**B** Faire toujours ce qui est approuvé  
**C** Pouvoir laisser traîner les choses si je veux

**CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE**

- 69  A Travailler sur des choses difficiles  
 B Avoir des objectifs et des buts bien définis  
 C Garder mes affaires en ordre et bien rangées
- 70  A Etre pratique et efficace  
 B Rechercher des distractions et des divertissements  
 C Continuer de développer mes capacités
- 71  A Savoir exactement ce que j'essaie de mener à bien  
 B Considérer les choses d'un point de vue pratique  
 C Diriger mon action vers la résolution d'un problème
- 72  A Faire des choses nouvelles et différentes  
 B Faire les choses comme on a l'habitude de les faire  
 C Avoir un but très précis vers lequel tendre
- 73  A Garder clairement à l'esprit mes objectifs  
 B Planifier mon temps à l'avance  
 C Agir avec une ferme conviction
- 74  A Arriver à prendre des décisions sans tarder  
 B Faire plein usage de ce qui m'appartient  
 C Diriger mes efforts vers des objectifs clairs et précis
- 75  A Atteindre le niveau le plus élevé dans mon travail  
 B Avoir une vie bien organisée  
 C Avoir la possibilité de voyager beaucoup
- 76  A Prendre grand soin de mes affaires  
 B Résoudre un problème rapidement  
 C Etre méthodique dans ce que je fais
- 77  A Connaître des expériences nouvelles et inhabituelles  
 B Profiter au mieux de l'argent que je dépense  
 C Avoir des habitudes de travail bien organisées
- 78  A Faire des choses que je n'ai jamais faites auparavant  
 B Faire généralement plus que ce que l'on attend de moi  
 C Savoir exactement vers quel but je tends

**TOURNEZ LA PAGE ET CONTINUEZ**

- 69  A Travailler sur des choses difficiles  
 B Avoir des objectifs et des buts bien définis  
 C Garder mes affaires en ordre et bien rangées
- 70  A Etre pratique et efficace  
 B Rechercher des distractions et des divertissements  
 C Continuer de développer mes capacités
- 71  A Savoir exactement ce que j'essaie de mener à bien  
 B Considérer les choses d'un point de vue pratique  
 C Diriger mon action vers la résolution d'un problème
- 72  A Faire des choses nouvelles et différentes  
 B Faire les choses comme on a l'habitude de les faire  
 C Avoir un but très précis vers lequel tendre
- 73  A Garder clairement à l'esprit mes objectifs  
 B Planifier mon temps à l'avance  
 C Agir avec une ferme conviction
- 74  A Arriver à prendre des décisions sans tarder  
 B Faire plein usage de ce qui m'appartient  
 C Diriger mes efforts vers des objectifs clairs et précis
- 75  A Atteindre le niveau le plus élevé dans mon travail  
 B Avoir une vie bien organisée  
 C Avoir la possibilité de voyager beaucoup
- 76  A Prendre grand soin de mes affaires  
 B Résoudre un problème rapidement  
 C Etre méthodique dans ce que je fais
- 77  A Connaître des expériences nouvelles et inhabituelles  
 B Profiter au mieux de l'argent que je dépense  
 C Avoir des habitudes de travail bien organisées
- 78  A Faire des choses que je n'ai jamais faites auparavant  
 B Faire généralement plus que ce que l'on attend de moi  
 C Savoir exactement vers quel but je tends

**TOURNEZ LA PAGE ET CONTINUEZ**

- 79 **A** Tenir fermement à mes convictions  
**B** Avoir des expériences variées  
**C** Finir ce que j'ai commencé
- 80 **A** Bien regarder et m'informer avant d'acheter  
**B** Arriver à prendre des décisions bien nettes et tranchées  
**C** Bien ranger les choses à leur place
- 81 **A** Etre méthodique dans mon travail  
**B** Faire l'expérience du danger  
**C** Etre confronté à un problème complexe
- 82 **A** Avoir un travail compétitif qui me mette à l'épreuve  
**B** Voir des endroits nouveaux et différents  
**C** Avoir un but précis qui oriente mon travail
- 83 **A** Prendre soin de ce qui m'appartient  
**B** Tenir fermement à mes propres opinions et croyances  
**C** Planifier mon travail à l'avance
- 84 **A** Avoir un objectif à l'esprit et travailler dans ce sens  
**B** Faire des choses très lucratives et avantageuses  
**C** Accomplir quelque chose d'important
- 85 **A** Essayer des choses différentes  
**B** Faire les choses de façon organisée  
**C** Réussir brillamment tout ce que j'entreprends
- 86 **A** Mener une vie bien ordonnée  
**B** Faire attention à ce qui m'appartient  
**C** Entrer directement dans le vif du sujet
- 87 **A** Me rendre dans des endroits inhabituels et dépaysants  
**B** Etre méthodique et ordonné dans mon travail  
**C** M'accrocher à un problème jusqu'à ce qu'il soit résolu
- 88 **A** Avoir les plus grandes exigences de réussite pour moi-même  
**B** Avoir des buts ou des objectifs très clairs  
**C** Faire des choses nouvelles et variées

**CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE**



- 79 **A** Tenir fermement à mes convictions  
**B** Avoir des expériences variées  
**C** Finir ce que j'ai commencé
- 80 **A** Bien regarder et m'informer avant d'acheter  
**B** Arriver à prendre des décisions bien nettes et tranchées  
**C** Bien ranger les choses à leur place
- 81 **A** Etre méthodique dans mon travail  
**B** Faire l'expérience du danger  
**C** Etre confronté à un problème complexe
- 82 **A** Avoir un travail compétitif qui me mette à l'épreuve  
**B** Voir des endroits nouveaux et différents  
**C** Avoir un but précis qui oriente mon travail
- 83 **A** Prendre soin de ce qui m'appartient  
**B** Tenir fermement à mes propres opinions et croyances  
**C** Planifier mon travail à l'avance
- 84 **A** Avoir un objectif à l'esprit et travailler dans ce sens  
**B** Faire des choses très lucratives et avantageuses  
**C** Accomplir quelque chose d'important
- 85 **A** Essayer des choses différentes  
**B** Faire les choses de façon organisée  
**C** Réussir brillamment tout ce que j'entreprends
- 86 **A** Mener une vie bien ordonnée  
**B** Faire attention à ce qui m'appartient  
**C** Entrer directement dans le vif du sujet
- 87 **A** Me rendre dans des endroits inhabituels et dépaysants  
**B** Etre méthodique et ordonné dans mon travail  
**C** M'accrocher à un problème jusqu'à ce qu'il soit résolu
- 88 **A** Avoir les plus grandes exigences de réussite pour moi-même  
**B** Avoir des buts ou des objectifs très clairs  
**C** Faire des choses nouvelles et variées

**CONTINUEZ A LA PAGE SUIVANTE**

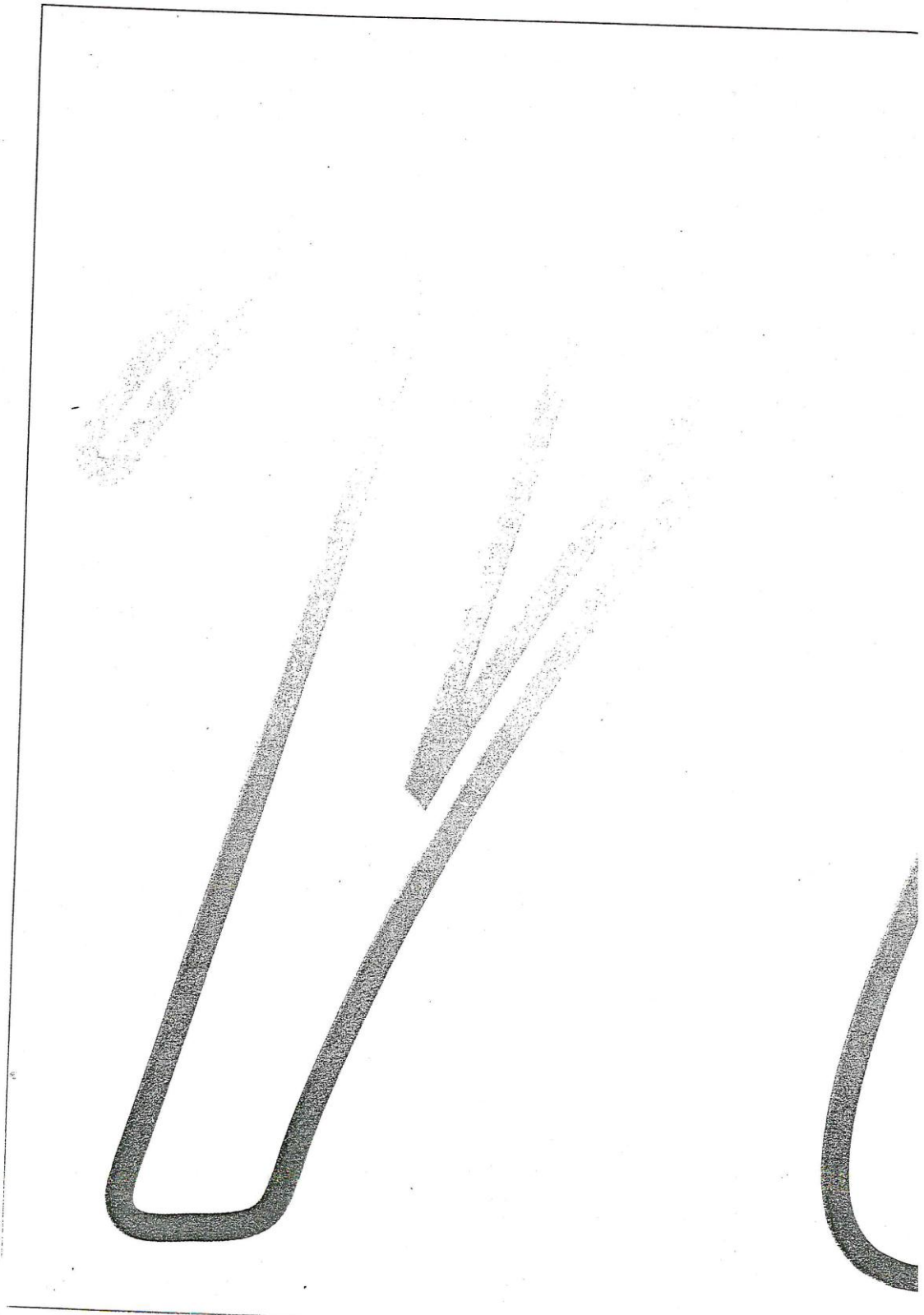
- 89 **A** Garder mes affaires en bon état  
**B** Placer toute mon énergie dans la réalisation d'un but  
**C** Avoir une position très claire en toute chose
- 90 **A** Faire des voyages fréquents  
**B** Faire les choses selon un plan préétabli  
**C** Prendre des décisions rapidement
- 91 **A** Faire très attention à mon argent  
**B** Etre capable de surmonter un obstacle  
**C** Faire des choses dangereuses et excitantes
- 92 **A** Avoir des convictions fermes et fortes  
**B** Avoir des objectifs bien déterminés  
**C** Etre toujours net et impeccable
- 93 **A** Faire des choses qui paient bien  
**B** Etre quelqu'un de très ordonné  
**C** Avoir des avis bien arrêtés sur tout
- 94 **A** Faire des expériences qui sortent de l'ordinaire  
**B** En vouloir toujours pour mon argent  
**C** Travailler sur un problème difficile
- 95 **A** M'attaquer à une tâche importante  
**B** Aborder directement un problème  
**C** Faire les choses méthodiquement
- 96 **A** Savoir précisément vers où je vais  
**B** Faire des efforts pour accomplir quelque chose d'important  
**C** Faire les choses de façon pratique et efficace
- 97 **A** Avoir une approche systématique pour faire les choses  
**B** Aboutir à une décision et m'y tenir  
**C** Prendre bien soin de ce qui m'appartient
- 98 **A** Rechercher l'aventure  
**B** Avoir en tête une ligne de conduite bien précise  
**C** Etre capable d'éviter de faire des choses médiocres

FIN



- 89 **A** Garder mes affaires en bon état  
**B** Placer toute mon énergie dans la réalisation d'un but  
**C** Avoir une position très claire en toute chose
- 90 **A** Faire des voyages fréquents  
**B** Faire les choses selon un plan préétabli  
**C** Prendre des décisions rapidement
- 91 **A** Faire très attention à mon argent  
**B** Etre capable de surmonter un obstacle  
**C** Faire des choses dangereuses et excitantes
- 92 **A** Avoir des convictions fermes et fortes  
**B** Avoir des objectifs bien déterminés  
**C** Etre toujours net et impeccable
- 93 **A** Faire des choses qui paient bien  
**B** Etre quelqu'un de très ordonné  
**C** Avoir des avis bien arrêtés sur tout
- 94 **A** Faire des expériences qui sortent de l'ordinaire  
**B** En vouloir toujours pour mon argent  
**C** Travailler sur un problème difficile
- 95 **A** M'attaquer à une tâche importante  
**B** Aborder directement un problème  
**C** Faire les choses méthodiquement
- 96 **A** Savoir précisément vers où je vais  
**B** Faire des efforts pour accomplir quelque chose d'important  
**C** Faire les choses de façon pratique et efficace
- 97 **A** Avoir une approche systématique pour faire les choses  
**B** Aboutir à une décision et m'y tenir  
**C** Prendre bien soin de ce qui m'appartient
- 98 **A** Rechercher l'aventure  
**B** Avoir en tête une ligne de conduite bien précise  
**C** Etre capable d'éviter de faire des choses médiocres

FIN



**الملاحق رقم 02**  
**ورقة الاجابة المتعلقة باختبار**  
**السوزي (SOSIE)**

87. a) = + b) = = c) = =	73. a) = + b) = = c) = =	59. a) = + b) = = c) = =	45. a) = + b) = = c) = =	34. a) = + b) = = c) = = d) = =	23. a) = + b) = = c) = = d) = =	12. a) = + b) = = c) = = d) = =	ICI ↓ 1. a) = + b) = = c) = = d) = =
88. a) = + b) = = c) = =	74. a) = + b) = = c) = =	60. a) = + b) = = c) = =	46. a) = + b) = = c) = =	35. a) = + b) = = c) = = d) = =	24. a) = + b) = = c) = = d) = =	13. a) = + b) = = c) = = d) = =	2. a) = + b) = = c) = = d) = =
89. a) = + b) = = c) = =	75. a) = + b) = = c) = =	61. a) = + b) = = c) = =	47. a) = + b) = = c) = =	36. a) = + b) = = c) = = d) = =	25. a) = + b) = = c) = = d) = =	14. a) = + b) = = c) = = d) = =	3. a) = + b) = = c) = = d) = =
90. a) = + b) = = c) = =	76. a) = + b) = = c) = =	62. a) = + b) = = c) = =	48. a) = + b) = = c) = =	37. a) = + b) = = c) = = d) = =	26. a) = + b) = = c) = = d) = =	15. a) = + b) = = c) = = d) = =	4. a) = + b) = = c) = = d) = =
91. a) = + b) = = c) = =	77. a) = + b) = = c) = =	63. a) = + b) = = c) = =	49. a) = + b) = = c) = =	38. a) = + b) = = c) = = d) = =	27. a) = + b) = = c) = = d) = =	16. a) = + b) = = c) = = d) = =	5. a) = + b) = = c) = = d) = =
92. a) = + b) = = c) = =	78. a) = + b) = = c) = =	64. a) = + b) = = c) = =	50. a) = + b) = = c) = =	39. a) = + b) = = c) = = d) = =	28. a) = + b) = = c) = = d) = =	17. a) = + b) = = c) = = d) = =	6. a) = + b) = = c) = = d) = =
93. a) = + b) = = c) = =	79. a) = + b) = = c) = =	65. a) = + b) = = c) = =	51. a) = + b) = = c) = =	40. a) = + b) = = c) = = d) = =	29. a) = + b) = = c) = = d) = =	18. a) = + b) = = c) = = d) = =	7. a) = + b) = = c) = = d) = =
94. a) = + b) = = c) = =	80. a) = + b) = = c) = =	66. a) = + b) = = c) = =	52. a) = + b) = = c) = =	41. a) = + b) = = c) = = d) = =	30. a) = + b) = = c) = = d) = =	19. a) = + b) = = c) = = d) = =	8. a) = + b) = = c) = = d) = =
95. a) = + b) = = c) = =	81. a) = + b) = = c) = =	67. a) = + b) = = c) = =	53. a) = + b) = = c) = =	42. a) = + b) = = c) = = d) = =	31. a) = + b) = = c) = = d) = =	20. a) = + b) = = c) = = d) = =	9. a) = + b) = = c) = = d) = =
96. a) = + b) = = c) = =	82. a) = + b) = = c) = =	68. a) = + b) = = c) = =	54. a) = + b) = = c) = =	43. a) = + b) = = c) = = d) = =	32. a) = + b) = = c) = = d) = =	21. a) = + b) = = c) = = d) = =	10. a) = + b) = = c) = = d) = =
97. a) = + b) = = c) = =	83. a) = + b) = = c) = =	69. a) = + b) = = c) = =	55. a) = + b) = = c) = =	44. a) = + b) = = c) = = d) = =	33. a) = + b) = = c) = = d) = =	22. a) = + b) = = c) = = d) = =	11. a) = + b) = = c) = = d) = =
98. a) = + b) = = c) = =	84. a) = + b) = = c) = =	70. a) = + b) = = c) = =	56. a) = + b) = = c) = =				
	85. a) = + b) = = c) = =	71. a) = + b) = = c) = =	57. a) = + b) = = c) = =				
	86. a) = + b) = = c) = =	72. a) = + b) = = c) = =	58. a) = + b) = = c) = =				

NOM : ..... PRÉNOM : ..... AGE : .....  
 NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES : ..... SEXE : .....

NIVEAU D'ÉTUDE

- Inf. au Bac ou niveau Bac
- Bac à Bac +1
  - Scientifique
  - Gestion/Commercial
  - Autres
- Bac +2 à Bac +3
  - Ingénieur/Scientifique
  - Gestion/Commercial
  - Autres
- Bac ++ ou plus
  - Ingénieur/Scientifique
  - Gestion/Commercial
  - Autres

TYPE DE FONCTION

- Direction générale
- Comptabilité/Finance
- Administration
- Ressources humaines
- Commercial
- Informatique
- Technique
- Autres

STATUT

- Ouvrier
- Employé
- Agent de maîtrise
- Cadre

87. a) = b) = c) =	73. a) = b) = c) =	59. a) = b) = c) =	45. a) = b) = c) =	34. a) = b) = c) = d) =	23. a) = b) = c) = d) =	12. a) = b) = c) = d) =	ICI ↓	1. a) = b) = c) = d) =
88. a) = b) = c) =	74. a) = b) = c) =	60. a) = b) = c) =	46. a) = b) = c) =	35. a) = b) = c) = d) =	24. a) = b) = c) = d) =	13. a) = b) = c) = d) =		2. a) = b) = c) = d) =
89. a) = b) = c) =	75. a) = b) = c) =	61. a) = b) = c) =	47. a) = b) = c) =	36. a) = b) = c) = d) =	25. a) = b) = c) = d) =	14. a) = b) = c) = d) =		3. a) = b) = c) = d) =
90. a) = b) = c) =	76. a) = b) = c) =	62. a) = b) = c) =	48. a) = b) = c) =	37. a) = b) = c) = d) =	26. a) = b) = c) = d) =	15. a) = b) = c) = d) =		4. a) = b) = c) = d) =
91. a) = b) = c) =	77. a) = b) = c) =	63. a) = b) = c) =	49. a) = b) = c) =	38. a) = b) = c) = d) =	27. a) = b) = c) = d) =	16. a) = b) = c) = d) =		5. a) = b) = c) = d) =
92. a) = b) = c) =	78. a) = b) = c) =	64. a) = b) = c) =	50. a) = b) = c) =	39. a) = b) = c) = d) =	28. a) = b) = c) = d) =	17. a) = b) = c) = d) =		6. a) = b) = c) = d) =
93. a) = b) = c) =	79. a) = b) = c) =	65. a) = b) = c) =	51. a) = b) = c) =	40. a) = b) = c) =	29. a) = b) = c) = d) =	18. a) = b) = c) = d) =		7. a) = b) = c) = d) =
94. a) = b) = c) =	80. a) = b) = c) =	66. a) = b) = c) =	52. a) = b) = c) =	41. a) = b) = c) =	30. a) = b) = c) = d) =	19. a) = b) = c) = d) =		8. a) = b) = c) = d) =
95. a) = b) = c) =	81. a) = b) = c) =	67. a) = b) = c) =	53. a) = b) = c) =	42. a) = b) = c) =	31. a) = b) = c) = d) =	20. a) = b) = c) = d) =		9. a) = b) = c) = d) =
96. a) = b) = c) =	82. a) = b) = c) =	68. a) = b) = c) =	54. a) = b) = c) =	43. a) = b) = c) =	32. a) = b) = c) = d) =	21. a) = b) = c) = d) =		10. a) = b) = c) = d) =
97. a) = b) = c) =	83. a) = b) = c) =	69. a) = b) = c) =	55. a) = b) = c) =	44. a) = b) = c) =	33. a) = b) = c) = d) =	22. a) = b) = c) = d) =		11. a) = b) = c) = d) =
98. a) = b) = c) =	84. a) = b) = c) =	70. a) = b) = c) =	56. a) = b) = c) =					
	85. a) = b) = c) =	71. a) = b) = c) =	57. a) = b) = c) =					
	86. a) = b) = c) =	72. a) = b) = c) =	58. a) = b) = c) =					

NOM : ..... PRÉNOM : ..... AGE : .....  
 NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES : ..... SEXE : .....

NIVEAU D'ÉTUDE

- Inf. au Bac ou niveau Bac
- Bac à Bac +1
  - Scientifique
- Bac +2 à Bac +3
  - Gestion/Commercial
  - Autres
- Bac +4 ou plus
  - Ingénieur/Scientifique
  - Gestion/Commercial
  - Autres

TYPE DE FONCTION

- Direction générale
- Comptabilité/Finance
- Administration
- Ressources humaines
- Commercial
- Informatique
- Technique
- Autres

STATUT

- Ouvrier
- Employé
- Agent de maîtrise
- Cadre

**الملاحق رقم 03**  
**نتائج اختبار السوزي لفرد من**  
**عينة الدراسة**



# Sosie

N° Cand. : 200812-1711-00028	Type de fonction : Administration	Sexe : M
Nom :	Niveau d'études : Bac + 4 ou plus	Nb. pers. encadrées : 12
Prénom : foad	Formation : Gestion/Commercial	Statut : Cadre
Date de naissance : 2/8/1980	Profession : manager chef	
Examineur : administrateur	Date de passation : 8/20/2012	Durée : 0
Langue : Français	Etalonnage : Tout-venant	Nb de retours : 0

## Axe 1 : Dimensions personnelles

NB	NS		
26	6	A1	Ascendance
28	7	E	Stabilité émotionnelle
104	6	ES	Estime de soi
20	1	V1	Dynamisme
27	4	R1	Persévérance

## Axe 2 : Aspirations

NB	NS		
14	3	A2	Challenge personnel
11	7	R2	Considération sociale
20	6	I	Liberté d'action
18	7	V2	Variété/Nouveauté
13	3	B	Intérêt pour les autres

## Axe 3 : Travail

NB	NS		
23	4	C1	Circonspection
24	3	O1	Curiosité d'esprit
19	9	P2	Matérialisme
9	2	D	Implication/Décision
17	6	O2	Organisation/Méthode
13	2	G	Clarté des objectifs

## Axe 4 : Echanges

NB	NS		
23	5	S1	Sociabilité
25	5	P1	Acceptation des autres
11	4	S2	Recherche d'approbation
13	4	C2	Conformisme
22	6	L	Goût du pouvoir

## STYLE DE COMPORTEMENT

- 3 STYLE A : Stabilité et Structure
- 4 STYLE B : Pouvoir et Activité
- 4 STYLE C : Ouverture et Contrôle
- 1 STYLE D : Désintéressement et Convictions

**الملاحق رقم 04**  
**التقرير العام الذي يشرح نتائج**  
**الفرد بشكل مفصل**



# Sosie

## Compte rendu

fouad.

8/20/2012

Les données qui composent ce compte rendu sont confidentielles.

GPP-I © 1953, 1956, 1978 by HBJ, Inc., All rights reserved - San Antonio, U.S.A.  
Copyright de l'édition française © 1982 par les Editions du Centre de Psychologie Appliquée - Paris.  
SIV © 1960 by S.R.A., Inc., All rights reserved - Published Pursuant to Agreement with Science Research Associates, Inc., Chicago, Illinois, U.S.A.  
Copyright de l'édition française © 1978 par les Editions du Centre de Psychologie Appliquée - Paris.  
SPV © 1967 by S.R.A., Inc., All rights reserved - Published Pursuant to Agreement with Science Research Associates, Inc., Chicago, Illinois, U.S.A.  
Copyright de l'édition française © 1995, 1999 par les Editions du Centre de Psychologie Appliquée - Paris.  
Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 1995 - Ed. n°9050201  
Compte rendu : © ECPA, 2004. Tous droits réservés.  
SOSIE, marque déposée le 7 avril 1989 à l'INPI, n°122670 enregistré n°1535591, publié au bulletin officiel de la propriété industrielle n°789/48



25, rue de la Plaine - 75980 Paris cedex 20 - tél. : 01 40 09 62 62 - fax : 01 40 09 62 80  
© ECPA, 1989. Tous droits réservés.

1

## INTRODUCTION

Vous avez passé le test SOSIE et ce dossier de restitution rend compte de vos réponses au questionnaire.

Il fournit une image de vous-même en termes de traits de Personnalité et de Motivations ou de Valeurs.

Bien évidemment, il est important de rappeler qu'aucun trait de personnalité et aucune motivation ou valeur ne sont, dans l'absolu, meilleurs ou pires que d'autres.

Tout dépend du métier que vous exercez, de l'entreprise dans laquelle vous travaillez et des objectifs professionnels que vous vous êtes fixés.

Connaître ses points forts, ses points de progrès, ses limites, ses motivations profondes par rapport à un métier, une fonction particulière ou un style d'entreprise, représente une aide précieuse dans ses choix comme dans son développement.

Ce dossier de restitution a pour objectif de vous aider à mieux vous connaître. Aucun test ne prétend être exhaustif et donner de vous une image complètement fidèle. Cependant, SOSIE a fait l'objet de nombreuses études prouvant que les résultats sont, en général, très fiables.

Ce dossier étant le reflet de vos réponses, vous n'aurez peut-être pas de grandes surprises.

Néanmoins, que vous trouviez cette image fidèle ou un peu "déformée", il sera très constructif de faire un travail d'analyse et de réflexion qui devrait vous aider dans votre évolution comme dans vos choix.

En tout état de cause, **prenez ce dossier avec précaution**. C'est **un indicateur**.

En aucun cas, vous ne devriez vous sentir "figé" de façon définitive : vos résultats peuvent évoluer en fonction de vos expériences professionnelles et personnelles.

## Qu'est-ce que SOSIE ?

La réussite, la performance et l'épanouissement d'une personne dans une fonction donnée dépendent, bien sûr, de ses compétences professionnelles (connaissances, expérience, savoir-faire, etc.) mais également de sa personnalité et de ses motivations.

SOSIE explore ces composantes personnelles :

- ⇒ Huit dimensions sont le reflet de votre personnalité : c'est la première partie du test SOSIE que vous avez passé.

Vous avez choisi, parmi quatre propositions, celle qui vous décrivait le mieux et celle qui vous décrivait le moins bien.

- ⇒ Douze dimensions sont le reflet de vos motivations ou de vos valeurs : c'est la deuxième partie du test SOSIE que vous avez passé.

Vous avez choisi, parmi trois propositions, celle qui était la plus importante pour vous et celle qui était la moins importante.

Dans ce dossier, les vingt dimensions sont regroupées en quatre axes :

### **Axe I - Dimensions personnelles**

### **Axe II - Aspirations**

### **Axe III - Travail**

### **Axe IV - Echanges**

La synthèse du dossier vous donnera aussi un éclairage sur votre style professionnel.

Les éléments qui vous concernent personnellement sont imprimés en italique et rédigés à la troisième personne en utilisant votre prénom.

## I - ANALYSE DES QUATRE AXES

Ce compte rendu est fondé sur les scores obtenus aux différentes dimensions évaluées par SOSIE.

### Axe I - Dimensions personnelles

Cet axe est composé de quatre dimensions de personnalité permettant de comprendre les comportements les plus significatifs de fouad et identifie les ressources personnelles sur lesquelles il peut s'appuyer dans sa vie professionnelle.

*fouad ne cherche pas à prendre systématiquement une part active dans la discussion ou la vie de groupe et ne souhaite pas se mettre constamment en avant. Si le contexte est favorable ou l'enjeu important, il peut cependant s'affirmer, défendre son point de vue et ses intérêts.*

*fouad ne se laisse pas déborder par ses émotions. Il semble calme, stable, contrôlé. Il sait utiliser ses ressources et garder son sang-froid pour faire face aux situations difficiles, stressantes ou frustrantes. Peu sujet à la nervosité et à l'anxiété, il est en général d'humeur égale.*

*fouad n'aime probablement pas se sentir bousculé et préfère travailler à son rythme. Son tonus et sa résistance physique ne sont peut-être pas très forts. Il pourrait éventuellement se montrer fatigable : le rythme de travail ne sera alors pas très soutenu ou, du moins, sera assez inégal.*

*Il est possible qu'il manque de vitalité et que, dans certains cas, il ait des difficultés à faire face à la charge de travail. Il arrive qu'une telle baisse de vitalité soit due à un problème de santé et qu'elle soit donc temporaire.*

*fouad mènera à bien ses tâches si elles ne sont pas trop répétitives, s'il est intéressé et s'il ne rencontre pas trop de difficultés. Dans le cas contraire, il pourrait abandonner ou ne pas aller au fond des choses. S'il occupe une fonction d'encadrement, il déléguera volontiers les tâches administratives ou liées à la production.*

## Axe II - Aspirations

Cet axe est composé de cinq dimensions liées aux motivations ou aux valeurs qui sont importantes pour fouad. Il se sentira d'autant plus motivé et épanoui dans son travail que celui-ci lui permettra de satisfaire ses aspirations, ses intérêts et qu'il partagera les valeurs de l'entreprise.

*fouad semble assez peu stimulé par la difficulté, le dépassement de soi, les défis. L'ambition personnelle ne semble pas être pour lui un moteur important. Le rapport au travail est plus marqué par une approche réaliste des tâches à accomplir que par la volonté personnelle d'évoluer.*

*fouad attache de l'importance à la considération et aux égards que peut procurer une position sociale élevée. Il souhaite être connu ou reconnu. Il est probablement motivé par un statut valorisant, par les éloges ou par le respect que les autres peuvent lui montrer.*

*fouad a besoin d'une certaine liberté d'action. S'il est assez soucieux de son indépendance, il peut cependant s'adapter aux autres, écouter leurs conseils et travailler en équipe. Il peut accepter certaines contraintes si elles ne sont pas trop pesantes.*

*fouad accorde beaucoup d'importance à la nouveauté, à l'inédit. Il n'est pas attaché à ses habitudes et s'ennuierait probablement dans un travail trop routinier. Il aime le changement, les sensations fortes, voire le danger et l'aventure. Il s'adapte facilement aux situations insolites.*

*fouad semble plus préoccupé par ses propres centres d'intérêts que par les difficultés que peuvent rencontrer les personnes qui l'entourent. Il n'accorde sans doute pas beaucoup d'importance à leurs besoins ou à leurs préoccupations. L'entraide, le soutien aux autres, le fait de rendre service ne semblent sans doute pas être des valeurs importantes pour lui. Néanmoins, il peut se montrer agréable et ouvert dans ses échanges.*



**Axe III - Travail**

Cet axe est composé de six dimensions : deux dimensions évaluent la personnalité, les autres dimensions sont liées aux motivations. Cet axe donne des informations sur la manière dont fouad remplit sa fonction et sur ce qui est important pour lui.

*fouad est capable de se lancer dans l'action rapidement et sans réelle appréhension. Cependant, il prend le recul et le temps de réflexion nécessaires afin d'éviter de prendre des risques inconsidérés.*

*Peu attiré par les discussions intellectuelles, les débats, la résolution de problèmes complexes, fouad est plus à l'aise dans ce qu'il connaît. Plutôt pragmatique, il ne complique pas les choses et agit sans se poser trop de questions. Il préfère probablement l'exécution ou l'action à la conception ou à la découverte et s'en remet volontiers à des approches connues et éprouvées.*

*Attaché aux valeurs matérielles, fouad valorise le côté pratique et efficace de ce qu'il entreprend et pourrait avoir une vision plutôt à court terme, privilégiant les retours concrets et financiers, assez rapides, de ses actions. Un tel attachement aux avantages immédiats peut l'amener à négliger les investissements à plus long terme.*

*fouad ne semble pas privilégier les situations où il faut décider seul en fonction de ses convictions personnelles. Il préfère peut-être solliciter les points de vue extérieurs ou éventuellement s'en référer à sa hiérarchie. Quand il doit prendre une décision, il cherche à relativiser son point de vue et à ne pas accorder une importance prépondérante à ses propres convictions.*

*Tout en étant assez ouvert et assez souple sur les manières de faire, fouad ne néglige pas les méthodes et les organisations assez structurées. Il est capable d'accepter les contraintes de l'organisation en place mais il apprécie cependant de disposer d'une certaine marge de manœuvre pour agir.*

*Pour agir, fouad n'a pas besoin d'avoir des objectifs précis, clairs et déterminés. Il aime probablement se consacrer à plusieurs tâches ou missions simultanément et peut travailler sans que les buts poursuivis soient clairement définis. Il n'est sans doute pas focalisé sur une tâche précise, préférant adopter une vision plus généraliste. Les évolutions de stratégie ou d'orientation ne lui font pas peur.*

#### **Axe IV - Echanges**

Cet axe est composé de cinq dimensions : deux dimensions évaluent la personnalité, trois dimensions sont liées aux motivations ou aux valeurs. Cet axe donne des informations sur la manière dont fouad mènera ses relations avec les autres et sur ce qu'il valorisera dans ses contacts.

*fouad est assez sociable et ne manque pas d'aisance pour établir le contact et la communication. Néanmoins, il ne recherche pas systématiquement les relations de groupe ou de représentation.*

*fouad est capable de faire preuve de tolérance et de respecter les avis et les conceptions des personnes avec lesquelles il travaille. Néanmoins, il ne manque pas d'esprit critique et peut prendre de la distance face à l'opinion des autres.*

*fouad ne cherche pas spontanément l'approbation, le soutien et les encouragements de son environnement. Néanmoins, dans les situations critiques, il ne négligera pas l'apport et l'aide que les autres peuvent lui apporter. Il n'est pas non plus complètement insensible à l'ambiance et au climat.*

*fouad n'accorde pas une importance fondamentale au respect des conventions et des normes sociales. Il n'est sans doute pas très conformiste. Néanmoins, il ne se montre pas provocateur.*

*fouad ne semble pas avide de pouvoir et ne cherche pas systématiquement les situations d'autorité. Néanmoins, il a besoin d'exercer une certaine influence et peut faire preuve d'affirmation.*

## II - LES STYLES DE COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS DANS SOSIE

Les dimensions analysées précédemment peuvent être regroupées en quatre styles professionnels.

Ces styles sont une indication de la manière dont foudad se comporte dans son milieu professionnel, que ce soit en termes d'action, de communication, de management, etc. Ces styles donnent aussi une indication sur les environnements dans lesquels il sera plus ou moins à l'aise.

Ces quatre styles sont :

- Stabilité et Structure
- Pouvoir et Activité
- Ouverture et Contrôle
- Désintéressement et Convictions

### Stabilité et Structure

C'est le style privilégié des personnes qui préfèrent les organisations structurées où règnent méthodes, procédures et contrôle.

Ces personnes sont, en général, assez à l'aise dans les grandes entreprises, les grandes institutions ou dans des fonctions ayant une composante organisationnelle ou administrative assez forte.

Plutôt stables et assez contrôlées, elles ne prennent généralement pas de risques inutiles. Elles préfèrent avoir des objectifs assez clairs et ne cherchent pas systématiquement la nouveauté ou le changement.

### Pouvoir et Activité

C'est le plus souvent le style que privilégient les personnes qui sont à l'aise dans les situations de management ou d'encadrement.

Ces personnes aiment avoir de l'influence ou de l'autorité sur leur environnement et peuvent se sentir un peu frustrées si elles ont un rôle qui leur paraît secondaire.

Elles se montrent généralement plutôt actives, entreprenantes et persuasives. Elles ne recherchent pas beaucoup le soutien ou l'encouragement des autres.

Le plus souvent, elles possèdent de bonnes capacités relationnelles.



### **Ouverture et Contrôle**

C'est le seul style qui ne soit composé que de dimensions liées à la personnalité et dans lequel n'entrent pas de dimensions liées aux motivations ou aux valeurs.  
Ce style est celui des personnes qui se montrent volontiers des médiatrices, des négociatrices dans les entreprises. Ce sont, en général, des personnes qui s'adaptent assez facilement à des environnements différents.  
Elles font à la fois preuve d'ouverture, tant sur le plan intellectuel que sur le plan humain, et de contrôle de leurs actions comme de leurs émotions.

### **Désintéressement et Convictions**

C'est le seul style qui ne soit composé que de dimensions liées aux motivations ou aux valeurs et dans lequel n'entrent pas de dimensions liées à la personnalité.  
Ce style est celui des personnes pour lesquelles il est important de travailler dans un contexte où leurs motivations peuvent être satisfaites et leurs valeurs partagées.  
Dans ce style, on trouve des personnes pour qui les valeurs de partage, de générosité, mais aussi de convictions, d'engagement, de défis sont importantes.  
Ce sont, en général, des personnes qui n'ont pas besoin de beaucoup de retours, à titre personnel : elles ne cherchent pas (ou peu) à être reconnues socialement, à tirer des avantages matériels de leurs actions, à être aidées ou soutenues.

Ces quatre styles sont ceux que l'on retrouve le plus fréquemment dans l'entreprise. Néanmoins, ils ne sont pas exhaustifs et certaines personnes peuvent se positionner différemment, avoir un style à elles plus personnel, moins "classique", moins "habituel". Certaines personnes peuvent aussi adopter plusieurs styles.

### **Style professionnel de fouad**

*Les styles privilégiés de fouad sont à la fois "Pouvoir et Activité" et "Ouverture et Contrôle". Ces styles ne sont cependant pas très marqués chez lui.*

*Il est probable qu'il aime pouvoir exercer son influence et son autorité.*

*Il est sans doute motivé par les fonctions d'encadrement où il fait preuve d'ouverture, tant sur le plan humain que sur le plan intellectuel, tout en gardant un certain contrôle des situations.*

## CONCLUSION

Nous vous rappelons que ce compte rendu représente une analyse de vos composantes personnelles les plus importantes, de vos motivations et de vos valeurs les plus significatives, telles que vous avez pu les décrire en répondant au questionnaire SOSIE.

Peut-être n'avez-vous pas été très surpris par ce que vous venez de lire.

Il est possible aussi que vous ayez constaté quelques contradictions : cela n'est pas inhabituel car la personnalité humaine est complexe et chacun "vit" avec un certain nombre de contradictions.

Ce compte rendu est rédigé de façon un peu générale et reflète les caractéristiques qui sont typiques des personnes qui ont un profil SOSIE similaire au vôtre.

Il peut cependant y avoir quelques différences suivant les personnes et il est possible que vous ne vous soyez pas complètement reconnu.

Bien entendu, il ne s'agit pas d'une évaluation définitive mais d'une source de réflexion pour votre évolution et vos choix futurs.

**ملحق 5:**

**القيم المعيارية لعينة الإطارات**

البند	A1	E	ES	V1	R1	A2	R2	I	V2	B	C1	O1	P2	D	O2	G	S1	P1	S2	C2	L
العينة																					
1	1	5	3	3	5	3	5	5	6	3	1	3	1	7	4	6	6	5	0	3	7
2	4	7	5	3	4	5	5	5	0	10	5	4	3	3	10	7	5	10	4	8	0
3	9	5	7	6	4	10	6	4	3	3	5	4	4	5	6	3	5	6	3	9	5
4	2	9	7	6	5	6	9	6	2	4	9	8	3	0	6	2	4	4	5	5	8
5	4	3	3	2	2	1	8	5	7	4	4	2	9	3	6	4	6	6	4	7	3
6	6	9	7	4	5	5	7	0	9	3	6	2	4	2	4	6	3	3	4	3	7
7	5	2	4	2	4	4	9	5	5	1	4	3	7	5	9	1	0	4	5	7	3
8	3	2	1	1	0	1	8	5	7	3	0	4	6	6	6	3	4	5	6	5	4
9	4	3	2	0	0	7	5	3	5	8	1	0	2	6	6	3	3	5	4	7	4
10	6	5	5	4	3	4	4	5	4	5	6	4	7	2	8	6	6	7	3	9	4
11	3	1	2	1	1	3	5	6	7	4	4	0	7	5	5	3	5	4	5	4	6
12	6	4	4	6	4	5	8	3	3	4	5	6	8	0	9	4	5	5	3	8	5
13	4	4	3	1	4	7	3	6	0	5	5	0	9	1	10	4	4	2	2	4	9
14	5	4	3	4	0	4	4	3	3	3	4	4	10	0	7	5	4	7	6	8	6
15	4	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5	1	7	1	8	4	6	4	3	9	2
16	2	0	1	4	2	3	8	8	4	6	6	3	0	6	4	6	3	3	4	5	4
17	3	7	4	4	4	1	9	0	4	5	6	4	6	0	10	8	6	6	6	6	5
18	8	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7	6	6	5	9	6	4	3	1	10	6
19	8	3	3	2	0	4	9	4	7	6	0	0	5	4	6	4	3	3	3	3	4
20	7	3	5	3	3	2	8	1	4	6	5	4	5	0	10	7	8	7	8	2	3
21	5	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6	3	8	6	7	3	4	3	5	7	5
22	3	5	3	3	3	2	9	4	4	6	5	2	8	0	9	5	4	7	7	6	2
23	8	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1	3	5	6	6	1	7	2	8	3	3
24	6	7	6	1	4	3	7	6	7	3	4	3	9	2	6	2	5	5	4	4	6

25	6	6	5	2	3	5	10	6	7	3	2	3	6	5	4	3	5	6	5	3	3
26	3	4	3	1	6	3	8	5	2	3	5	1	8	2	10	5	3	4	5	9	2
27	5	8	5	1	6	3	8	5	7	6	5	4	7	3	6	2	3	6	2	3	2
28	5	6	3	3	2	3	5	6	7	5	3	3	5	6	6	2	4	4	5	8	1
29	9	4	5	1	1	3	10	4	6	4	5	4	9	3	6	2	7	8	5	1	3
30	3	7	4	4	3	1	8	0	4	8	6	4	6	4	6	0	10	8	5	6	8
31	2	0	1	4	2	3	8	4	7	6	3	0	6	4	6	3	3	4	5	4	4
32	5	8	8	5	8	0	6	5	4	5	4	5	4	9	6	4	8	9	5	3	2
33	8	4	5	4	4	7	6	6	4	1	5	3	0	7	6	6	5	5	6	6	5
34	5	3	3	2	0	4	6	3	3	5	2	9	2	6	5	6	4	7	5	4	4
35	8	4	4	1	3	1	3	7	3	7	3	1	7	6	6	5	9	6	4	3	1
36	5	4	3	4	0	4	4	3	3	3	4	4	10	0	7	5	4	7	6	8	6
37	4	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5	1	7	1	8	4	6	4	3	9	2
38	2	0	1	4	2	3	8	8	4	6	6	3	0	6	4	6	3	3	4	5	4
39	3	7	4	4	4	1	9	0	4	5	6	4	6	0	10	8	6	6	6	6	5
40	8	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7	6	6	5	9	6	4	3	1	10	6
41	8	3	3	2	0	4	9	4	7	6	0	0	5	4	6	4	3	3	3	3	4
42	7	3	5	3	3	2	8	1	4	6	5	4	5	0	10	7	8	7	8	2	3
43	5	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6	3	8	6	7	3	4	3	5	7	5
44	3	5	3	3	3	2	9	4	4	6	5	2	8	0	9	5	4	7	7	6	2
45	8	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1	3	5	6	6	1	7	2	8	3	3
46	6	7	6	1	4	3	7	6	7	3	4	3	9	2	6	2	5	5	4	4	6
47	6	6	5	2	3	5	10	6	7	3	2	3	6	5	4	3	5	6	5	3	3
48	3	4	3	1	6	3	8	5	2	3	5	1	8	2	10	5	3	4	5	9	2
49	5	8	5	1	6	3	8	5	7	6	5	4	7	3	6	2	3	6	2	3	2
50	5	6	3	3	2	3	5	6	7	5	3	3	5	6	6	2	4	4	5	8	1

51	9	4	5	1	1	3	10	4	6	4	5	4	9	3	6	2	7	8	5	1	3
52	3	7	4	4	3	1	8	0	4	8	6	4	6	4	6	0	10	8	5	6	8
53	1	3	1	7	4	6	6	5	0	3	7	0	1	4	2	3	8	4	7	6	3
54	5	4	3	3	10	7	5	10	4	8	0	8	8	5	8	0	6	5	4	5	4
55	5	4	4	5	6	3	5	6	3	9	5	4	5	4	4	7	6	6	4	1	5
56	9	8	3	0	6	2	4	4	5	5	8	3	3	2	0	4	6	3	3	5	2
57	4	2	9	3	6	4	6	6	4	7	3	4	4	1	3	1	3	7	3	7	3
58	6	2	4	2	4	6	3	3	4	3	7	4	3	4	0	4	4	3	3	3	4
59	4	3	7	5	9	1	0	4	5	7	3	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5
60	0	4	6	6	6	3	4	5	6	5	4	0	1	4	2	3	8	8	4	6	6
61	1	0	2	6	6	3	3	5	4	7	4	7	4	4	4	1	9	0	4	5	6
62	6	4	7	2	8	6	6	7	3	9	4	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7
63	4	0	7	5	5	3	5	4	5	4	6	3	3	2	0	4	9	4	7	6	0
64	5	6	8	0	9	4	5	5	3	8	5	3	5	3	3	2	8	1	4	6	5
65	5	0	9	1	10	4	4	2	2	4	9	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6
66	4	4	10	0	7	5	4	7	6	8	6	5	3	3	3	2	9	4	4	6	5
67	5	1	7	1	8	4	6	4	3	9	2	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1
68	1	5	3	3	5	3	5	5	6	3	1	3	6	1	4	3	7	6	7	3	4
69	4	7	5	3	4	5	5	5	0	10	5	4	5	2	3	5	10	6	7	3	2
70	9	5	7	6	4	10	6	4	3	3	5	4	3	1	6	3	8	5	2	3	5
71	2	9	7	6	5	6	9	6	2	4	9	8	5	1	6	3	8	5	7	6	5
72	4	3	3	2	2	1	8	5	7	4	4	2	3	3	2	3	5	6	7	5	3
73	6	9	7	4	5	5	7	0	9	3	6	2	5	1	1	3	10	4	6	4	5
74	5	2	4	2	4	4	9	5	5	1	4	3	4	4	3	1	8	0	4	8	6
75	3	2	1	1	0	1	8	5	7	3	0	4	2	6	6	3	3	5	4	7	4
76	4	3	2	0	0	7	5	3	5	8	1	0	7	2	8	6	6	7	3	9	4

77	6	5	5	4	3	4	4	5	4	5	6	4	7	5	5	3	5	4	5	4	6
78	3	1	2	1	1	3	5	6	7	4	4	0	8	0	9	4	5	5	3	8	5
79	6	4	4	6	4	5	8	3	3	4	5	6	9	1	10	4	4	2	2	4	9
80	4	4	3	1	4	7	3	6	0	5	5	0	10	0	7	5	4	7	6	8	6
81	5	4	3	4	0	4	4	3	3	3	4	4	7	1	8	4	6	4	3	9	2
82	4	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5	1	0	6	4	6	3	3	4	5	4
83	2	0	1	4	2	3	8	8	4	6	6	3	6	0	10	8	6	6	6	6	5
84	3	7	4	4	4	1	9	0	4	5	6	4	6	5	9	6	4	3	1	10	6
85	8	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7	6	5	4	6	4	3	3	3	3	4
86	8	3	3	2	0	4	9	4	7	6	0	0	5	0	10	7	8	7	8	2	3
87	7	3	5	3	3	2	8	1	4	6	5	4	8	6	7	3	4	3	5	7	5
88	5	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6	3	8	0	9	5	4	7	7	6	2
89	3	5	3	3	3	2	9	4	4	6	5	2	5	6	6	1	7	2	8	3	3
90	8	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1	3	9	2	6	2	5	5	4	4	6
91	6	7	6	1	4	3	7	6	7	3	4	3	6	5	4	3	5	6	5	3	3
92	6	6	5	2	3	5	10	6	7	3	2	3	8	2	10	5	3	4	5	9	2
93	1	7	4	6	6	5	0	3	7	3	1	3	1	7	4	6	6	5	0	3	7
94	3	3	10	7	5	10	4	8	0	10	5	4	3	3	10	7	5	10	4	8	0
95	4	5	6	3	5	6	3	9	5	3	5	4	4	5	6	3	5	6	3	9	5
96	3	0	6	2	4	4	5	5	8	4	9	8	3	0	6	2	4	4	5	5	8
97	9	3	6	4	6	6	4	7	3	4	4	2	9	3	6	4	6	6	4	7	3
98	4	2	4	6	3	3	4	3	7	3	6	2	4	2	4	6	3	3	4	3	7
99	7	5	9	1	0	4	5	7	3	1	4	3	7	5	9	1	0	4	5	7	3
100	6	6	6	3	4	5	6	5	4	3	0	4	6	6	6	3	4	5	6	5	4
101	2	6	6	3	3	5	4	7	4	8	1	0	2	6	6	3	3	5	4	7	4
102	7	2	8	6	6	7	3	9	4	5	6	4	7	2	8	6	6	7	3	9	4

103	7	5	5	3	5	4	5	4	6	4	4	0	7	5	5	3	5	4	5	4	6
104	8	0	9	4	5	5	3	8	5	4	5	6	8	0	9	4	5	5	3	8	5
105	9	1	10	4	4	2	2	4	9	5	5	0	9	1	10	4	4	2	2	4	9
106	10	0	7	5	4	7	6	8	6	3	4	4	10	0	7	5	4	7	6	8	6
107	7	1	8	4	6	4	3	9	2	6	5	1	7	1	8	4	6	4	3	9	2
108	0	6	4	6	3	3	4	5	4	6	6	3	0	6	4	6	3	3	4	5	4
109	6	0	10	8	6	6	6	6	5	5	6	4	6	0	10	8	6	6	6	6	5
110	6	5	9	6	4	3	1	10	6	1	7	6	6	5	9	6	4	3	1	10	6
111	5	4	6	4	3	3	3	3	4	6	0	0	5	4	6	4	3	3	3	3	4
112	5	0	10	7	8	7	8	2	3	6	5	4	5	0	10	7	8	7	8	2	3
113	8	6	7	3	4	3	5	7	5	6	6	3	8	6	7	3	4	3	5	7	5
114	8	0	9	5	4	7	7	6	2	6	5	2	8	0	9	5	4	7	7	6	2
115	5	6	6	1	7	2	8	3	3	5	1	3	5	6	6	1	7	2	8	3	3
116	9	2	6	2	5	5	4	4	6	3	4	3	9	2	6	2	5	5	4	4	6
117	6	5	4	3	5	6	5	3	3	3	2	3	6	5	4	3	5	6	5	3	3
118	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	5	1	8	2	10	5	3	4	5	9	2
119	7	3	6	2	3	6	2	3	2	6	5	4	7	3	6	2	3	6	2	3	2
120	5	6	6	2	4	4	5	8	1	5	3	3	5	6	6	2	4	4	5	8	1
121	9	3	6	2	7	8	5	1	3	4	5	4	9	3	6	2	7	8	5	1	3
122	6	4	6	0	10	8	5	6	8	8	6	4	6	4	6	0	10	8	5	6	8
123	6	4	6	3	3	4	5	4	4	6	3	0	6	4	6	3	3	4	5	4	4
124	4	9	6	4	8	9	5	3	2	5	4	5	4	9	6	4	8	9	5	3	2
125	0	7	6	6	5	5	6	6	5	1	5	3	0	7	6	6	5	5	6	6	5
126	2	6	5	6	4	7	5	4	4	5	2	9	2	6	5	6	4	7	5	4	4
127	7	6	6	5	9	6	4	3	1	7	3	1	7	6	6	5	9	6	4	3	1
128	10	0	7	5	4	7	6	8	6	3	4	4	10	0	7	5	4	7	6	8	6



129	7	1	8	4	6	4	3	9	2	6	5	1	7	1	8	4	6	4	3	9	2
130	0	6	4	6	3	3	4	5	4	6	6	3	0	6	4	6	3	3	4	5	4
131	6	0	10	8	6	6	6	6	5	5	6	4	6	0	10	8	6	6	6	6	5
132	6	5	9	6	4	3	1	10	6	1	7	6	6	5	9	6	4	3	1	10	6
133	5	4	6	4	3	3	3	3	4	6	0	0	5	4	6	4	3	3	3	3	4
134	5	0	10	7	8	7	8	2	3	6	5	4	5	0	10	7	8	7	8	2	3
135	8	6	7	3	4	3	5	7	5	6	6	3	8	6	7	3	4	3	5	7	5
136	8	0	9	5	4	7	7	6	2	6	5	2	8	0	9	5	4	7	7	6	2
137	5	6	6	1	7	2	8	3	3	5	1	3	5	6	6	1	7	2	8	3	3
138	9	2	6	2	5	5	4	4	6	3	4	3	9	2	6	2	5	5	4	4	6
139	6	5	4	3	5	6	5	3	3	3	2	3	6	5	4	3	5	6	5	3	3
140	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	5	1	8	2	10	5	3	4	5	9	2
141	7	3	6	2	3	6	2	3	2	6	5	4	7	3	6	2	3	6	2	3	2
142	5	6	6	2	4	4	5	8	1	5	3	3	5	6	6	2	4	4	5	8	1
143	9	3	6	2	7	8	5	1	3	4	5	4	9	3	6	2	7	8	5	1	3
144	6	4	6	0	10	8	5	6	8	8	6	4	6	4	6	0	10	8	5	6	8
145	1	4	2	3	8	4	7	6	3	3	7	0	1	4	2	3	8	4	7	6	3
146	8	5	8	0	6	5	4	5	4	8	0	8	8	5	8	0	6	5	4	5	4
147	5	4	4	7	6	6	4	1	5	9	5	4	5	4	4	7	6	6	4	1	5
148	3	2	0	4	6	3	3	5	2	5	8	3	3	2	0	4	6	3	3	5	2
149	4	1	3	1	3	7	3	7	3	7	3	4	4	1	3	1	3	7	3	7	3
150	3	4	0	4	4	3	3	3	4	3	7	4	3	4	0	4	4	3	3	3	4
151	3	1	3	0	4	6	8	6	5	7	3	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5
152	1	4	2	3	8	8	4	6	6	5	4	0	1	4	2	3	8	8	4	6	6
153	4	4	4	1	9	0	4	5	6	7	4	7	4	4	4	1	9	0	4	5	6
154	4	1	3	1	3	7	3	1	7	9	4	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7

155	3	2	0	4	9	4	7	6	0	4	6	3	3	2	0	4	9	4	7	6	0
156	5	3	3	2	8	1	4	6	5	8	5	3	5	3	3	2	8	1	4	6	5
157	4	4	3	3	5	3	2	6	6	4	9	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6
158	3	3	3	2	9	4	4	6	5	8	6	5	3	3	3	2	9	4	4	6	5
159	4	0	1	6	9	4	5	5	1	9	2	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1
160	6	1	4	3	7	6	7	3	4	3	1	3	6	1	4	3	7	6	7	3	4
161	5	2	3	5	10	6	7	3	2	10	5	4	5	2	3	5	10	6	7	3	2
162	3	1	6	3	8	5	2	3	5	3	5	4	3	1	6	3	8	5	2	3	5
163	5	1	6	3	8	5	7	6	5	4	9	8	5	1	6	3	8	5	7	6	5
164	3	3	2	3	5	6	7	5	3	4	4	2	3	3	2	3	5	6	7	5	3
165	5	1	1	3	10	4	6	4	5	3	6	2	5	1	1	3	10	4	6	4	5
166	4	4	3	1	8	0	4	8	6	1	4	3	4	4	3	1	8	0	4	8	6
167	2	6	6	3	3	5	4	7	4	3	0	4	2	6	6	3	3	5	4	7	4
168	7	2	8	6	6	7	3	9	4	8	1	0	7	2	8	6	6	7	3	9	4
169	7	5	5	3	5	4	5	4	6	5	6	4	7	5	5	3	5	4	5	4	6
170	8	0	9	4	5	5	3	8	5	4	4	0	8	0	9	4	5	5	3	8	5
171	9	1	10	4	4	2	2	4	9	4	5	6	9	1	10	4	4	2	2	4	9
172	10	0	7	5	4	7	6	8	6	5	5	0	10	0	7	5	4	7	6	8	6
173	7	1	8	4	6	4	3	9	2	3	4	4	7	1	8	4	6	4	3	9	2
174	0	6	4	6	3	3	4	5	4	6	5	1	0	6	4	6	3	3	4	5	4
175	6	0	10	8	6	6	6	6	5	6	6	3	6	0	10	8	6	6	6	6	5
176	6	5	9	6	4	3	1	10	6	5	6	4	6	5	9	6	4	3	1	10	6
177	5	4	6	4	3	3	3	3	4	1	7	6	5	4	6	4	3	3	3	3	4
178	5	0	10	7	8	7	8	2	3	6	0	0	5	0	10	7	8	7	8	2	3
179	8	6	7	3	4	3	5	7	5	6	5	4	8	6	7	3	4	3	5	7	5
180	8	0	9	5	4	7	7	6	2	6	6	3	8	0	9	5	4	7	7	6	2

181	5	6	6	1	7	2	8	3	3	6	5	2	5	6	6	1	7	2	8	3	3
182	9	2	6	2	5	5	4	4	6	5	1	3	9	2	6	2	5	5	4	4	6
183	6	5	4	3	5	6	5	3	3	3	4	3	6	5	4	3	5	6	5	3	3
184	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	2	3	8	2	10	5	3	4	5	9	2
185	1	7	4	6	6	5	0	3	7	1	5	3	3	5	3	5	5	6	3	1	3
186	3	3	10	7	5	10	4	8	0	4	7	5	3	4	5	5	5	0	10	5	4
187	4	5	6	3	5	6	3	9	5	9	5	7	6	4	10	6	4	3	3	5	3
188	3	0	6	2	4	4	5	5	8	2	9	7	6	5	6	9	6	2	4	9	9
189	9	3	6	4	6	6	4	7	3	4	3	3	2	2	1	8	5	7	4	4	4
190	4	2	4	6	3	3	4	3	7	6	9	7	4	5	5	7	0	9	3	6	7
191	7	5	9	1	0	4	5	7	3	5	2	4	2	4	4	9	5	5	1	4	6
192	6	6	6	3	4	5	6	5	4	3	2	1	1	0	1	8	5	7	3	0	2
193	2	6	6	3	3	5	4	7	4	4	3	2	0	0	7	5	3	5	8	1	7
194	7	2	8	6	6	7	3	9	4	6	5	5	4	3	4	4	5	4	5	6	7
195	7	5	5	3	5	4	5	4	6	3	1	2	1	1	3	5	6	7	4	4	8
196	8	0	9	4	5	5	3	8	5	6	4	4	6	4	5	8	3	3	4	5	9
197	9	1	10	4	4	2	2	4	9	4	4	3	1	4	7	3	6	0	5	5	10
198	10	0	7	5	4	7	6	8	6	5	4	3	4	0	4	4	3	3	3	4	7
199	7	1	8	4	6	4	3	9	2	4	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5	0
200	0	6	4	6	3	3	4	5	4	2	0	1	4	2	3	8	8	4	6	6	6
201	6	0	10	8	6	6	6	6	5	3	7	4	4	4	1	9	0	4	5	6	6
202	6	5	9	6	4	3	1	10	6	8	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7	5
203	5	4	6	4	3	3	3	3	4	8	3	3	2	0	4	9	4	7	6	0	5
204	5	0	10	7	8	7	8	2	3	7	3	5	3	3	2	8	1	4	6	5	8
205	8	6	7	3	4	3	5	7	5	5	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6	8
206	8	0	9	5	4	7	7	6	2	3	5	3	3	3	2	9	4	4	6	5	5

207	5	6	6	1	7	2	8	3	3	8	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1	9
208	9	2	6	2	5	5	4	4	6	6	7	6	1	4	3	7	6	7	3	4	6
209	6	5	4	3	5	6	5	3	3	6	6	5	2	3	5	10	6	7	3	2	8
210	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	4	3	1	6	3	8	5	2	3	5	7
211	7	3	6	2	3	6	2	3	2	5	8	5	1	6	3	8	5	7	6	5	5
212	5	6	6	2	4	4	5	8	1	5	6	3	3	2	3	5	6	7	5	3	9
213	9	3	6	2	7	8	5	1	3	9	4	5	1	1	3	10	4	6	4	5	6
214	6	4	6	0	10	8	5	6	8	3	7	4	4	3	1	8	0	4	8	6	6
215	6	4	6	3	3	4	5	4	4	2	0	1	4	2	3	8	4	7	6	3	4
216	4	9	6	4	8	9	5	3	2	5	8	8	5	8	0	6	5	4	5	4	0
217	0	7	6	6	5	5	6	6	5	8	4	5	4	4	7	6	6	4	1	5	2
218	2	6	5	6	4	7	5	4	4	5	3	3	2	0	4	6	3	3	5	2	7
219	7	6	6	5	9	6	4	3	1	8	4	4	1	3	1	3	7	3	7	3	10
220	10	0	7	5	4	7	6	8	6	5	4	3	4	0	4	4	3	3	3	4	7
221	7	1	8	4	6	4	3	9	2	4	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5	0
222	0	6	4	6	3	3	4	5	4	2	0	1	4	2	3	8	8	4	6	6	6
223	6	0	10	8	6	6	6	6	5	3	7	4	4	4	1	9	0	4	5	6	6
224	6	5	9	6	4	3	1	10	6	8	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7	5
225	5	4	6	4	3	3	3	3	4	8	3	3	2	0	4	9	4	7	6	0	5
226	5	0	10	7	8	7	8	2	3	7	3	5	3	3	2	8	1	4	6	5	8
227	8	6	7	3	4	3	5	7	5	5	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6	8
228	8	0	9	5	4	7	7	6	2	3	5	3	3	3	2	9	4	4	6	5	5
229	5	6	6	1	7	2	8	3	3	8	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1	9
230	9	2	6	2	5	5	4	4	6	6	7	6	1	4	3	7	6	7	3	4	6
231	6	5	4	3	5	6	5	3	3	6	6	5	2	3	5	10	6	7	3	2	8
232	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	4	3	1	6	3	8	5	2	3	5	7

233	7	3	6	2	3	6	2	3	2	5	8	5	1	6	3	8	5	7	6	5	5
234	5	6	6	2	4	4	5	8	1	5	6	3	3	2	3	5	6	7	5	3	9
235	9	3	6	2	7	8	5	1	3	9	4	5	1	1	3	10	4	6	4	5	6
236	6	4	6	0	10	8	5	6	8	3	7	4	4	3	1	8	0	4	8	6	1
237	1	4	2	3	8	4	7	6	3	1	3	1	7	4	6	6	5	0	3	7	8
238	8	5	8	0	6	5	4	5	4	5	4	3	3	10	7	5	10	4	8	0	5
239	5	4	4	7	6	6	4	1	5	5	4	4	5	6	3	5	6	3	9	5	3
240	3	2	0	4	6	3	3	5	2	9	8	3	0	6	2	4	4	5	5	8	4
241	4	1	3	1	3	7	3	7	3	4	2	9	3	6	4	6	6	4	7	3	3
242	3	4	0	4	4	3	3	3	4	6	2	4	2	4	6	3	3	4	3	7	3
243	3	1	3	0	4	6	8	6	5	4	3	7	5	9	1	0	4	5	7	3	1
244	1	4	2	3	8	8	4	6	6	0	4	6	6	6	3	4	5	6	5	4	4
245	4	4	4	1	9	0	4	5	6	1	0	2	6	6	3	3	5	4	7	4	4
246	4	1	3	1	3	7	3	1	7	6	4	7	2	8	6	6	7	3	9	4	3
247	3	2	0	4	9	4	7	6	0	4	0	7	5	5	3	5	4	5	4	6	5
248	5	3	3	2	8	1	4	6	5	5	6	8	0	9	4	5	5	3	8	5	4
249	4	4	3	3	5	3	2	6	6	5	0	9	1	10	4	4	2	2	4	9	3
250	3	3	3	2	9	4	4	6	5	4	4	10	0	7	5	4	7	6	8	6	4
251	4	0	1	6	9	4	5	5	1	5	1	7	1	8	4	6	4	3	9	2	6
252	6	1	4	3	7	6	7	3	4	1	5	3	3	5	3	5	5	6	3	1	5
253	5	2	3	5	10	6	7	3	2	4	7	5	3	4	5	5	5	0	10	5	3
254	3	1	6	3	8	5	2	3	5	9	5	7	6	4	10	6	4	3	3	5	5
255	5	1	6	3	8	5	7	6	5	2	9	7	6	5	6	9	6	2	4	9	3
256	3	3	2	3	5	6	7	5	3	4	3	3	2	2	1	8	5	7	4	4	5
257	5	1	1	3	10	4	6	4	5	6	9	7	4	5	5	7	0	9	3	6	4
258	4	4	3	1	8	0	4	8	6	5	2	4	2	4	4	9	5	5	1	4	2

259	2	6	6	3	3	5	4	7	4	3	2	1	1	0	1	8	5	7	3	0	7
260	7	2	8	6	6	7	3	9	4	4	3	2	0	0	7	5	3	5	8	1	7
261	7	5	5	3	5	4	5	4	6	6	5	5	4	3	4	4	5	4	5	6	8
262	8	0	9	4	5	5	3	8	5	3	1	2	1	1	3	5	6	7	4	4	9
263	9	1	10	4	4	2	2	4	9	6	4	4	6	4	5	8	3	3	4	5	10
264	10	0	7	5	4	7	6	8	6	4	4	3	1	4	7	3	6	0	5	5	7
265	7	1	8	4	6	4	3	9	2	5	4	3	4	0	4	4	3	3	3	4	0
266	0	6	4	6	3	3	4	5	4	4	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5	6
267	6	0	10	8	6	6	6	6	5	2	0	1	4	2	3	8	8	4	6	6	6
268	6	5	9	6	4	3	1	10	6	3	7	4	4	4	1	9	0	4	5	6	5
269	5	4	6	4	3	3	3	3	4	8	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7	5
270	5	0	10	7	8	7	8	2	3	8	3	3	2	0	4	9	4	7	6	0	8
271	8	6	7	3	4	3	5	7	5	7	3	5	3	3	2	8	1	4	6	5	8
272	8	0	9	5	4	7	7	6	2	5	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6	5
273	5	6	6	1	7	2	8	3	3	3	5	3	3	3	2	9	4	4	6	5	9
274	9	2	6	2	5	5	4	4	6	8	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1	6
275	6	5	4	3	5	6	5	3	3	6	7	6	1	4	3	7	6	7	3	4	8
276	8	2	10	5	3	4	5	9	2	6	6	5	2	3	5	10	6	7	3	2	3
277	2	3	8	8	4	6	6	6	8	1	7	4	6	6	5	0	3	7	3	1	4
278	4	1	9	0	4	5	6	6	9	3	3	10	7	5	10	4	8	0	10	5	3
279	3	1	3	7	3	1	7	5	3	4	5	6	3	5	6	3	9	5	3	5	9
280	0	4	9	4	7	6	0	5	9	3	0	6	2	4	4	5	5	8	4	9	4
281	3	2	8	1	4	6	5	8	8	9	3	6	4	6	6	4	7	3	4	4	7
282	3	3	5	3	2	6	6	8	5	4	2	4	6	3	3	4	3	7	3	6	6
283	3	2	9	4	4	6	5	5	9	7	5	9	1	0	4	5	7	3	1	4	2
284	1	6	9	4	5	5	1	9	9	6	6	6	3	4	5	6	5	4	3	0	7

285	4	3	7	6	7	3	4	6	7	2	6	6	3	3	5	4	7	4	8	1	7
286	3	5	10	6	7	3	2	8	10	7	2	8	6	6	7	3	9	4	5	6	8
287	6	3	8	5	2	3	5	7	8	7	5	5	3	5	4	5	4	6	4	4	9
288	6	3	8	5	7	6	5	5	8	8	0	9	4	5	5	3	8	5	4	5	10
289	2	3	5	6	7	5	3	9	5	9	1	10	4	4	2	2	4	9	5	5	7
290	1	3	10	4	6	4	5	6	10	10	0	7	5	4	7	6	8	6	3	4	0
291	3	1	8	0	4	8	6	6	8	7	1	8	4	6	4	3	9	2	6	5	6
292	2	3	8	4	7	6	3	4	8	0	6	4	6	3	3	4	5	4	6	6	6
293	8	0	6	5	4	5	4	0	6	6	0	10	8	6	6	6	6	5	5	6	5
294	4	7	6	6	4	1	5	2	6	6	5	9	6	4	3	1	10	6	1	7	5
295	0	4	6	3	3	5	2	7	6	5	4	6	4	3	3	3	3	4	6	0	8
296	3	1	3	7	3	7	3	10	3	5	0	10	7	8	7	8	2	3	6	5	8
297	0	4	4	3	3	3	4	7	4	8	6	7	3	4	3	5	7	5	6	6	5
298	3	0	4	6	8	6	5	0	4	8	0	9	5	4	7	7	6	2	6	5	9
299	2	3	8	8	4	6	6	6	8	5	6	6	1	7	2	8	3	3	5	1	6
300	4	1	9	0	4	5	6	6	9	9	2	6	2	5	5	4	4	6	3	4	8
301	3	1	3	7	3	1	7	5	3	6	5	4	3	5	6	5	3	3	3	2	7
302	0	4	9	4	7	6	0	5	9	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	5	5
303	3	2	8	1	4	6	5	8	8	7	3	6	2	3	6	2	3	2	6	5	9
304	3	3	5	3	2	6	6	8	5	5	6	6	2	4	4	5	8	1	5	3	6
305	3	2	9	4	4	6	5	5	9	9	3	6	2	7	8	5	1	3	4	5	6
306	1	6	9	4	5	5	1	9	9	6	4	6	0	10	8	5	6	8	8	6	4
307	4	3	7	6	7	3	4	6	7	6	4	6	3	3	4	5	4	4	6	3	0
308	3	5	10	6	7	3	2	8	10	4	9	6	4	8	9	5	3	2	5	4	2
309	6	3	8	5	2	3	5	7	8	0	7	6	6	5	5	6	6	5	1	5	7
310	6	3	8	5	7	6	5	5	8	2	6	5	6	4	7	5	4	4	5	2	10

311	2	3	5	6	7	5	3	9	5	7	6	6	5	9	6	4	3	1	7	3	7
312	1	3	10	4	6	4	5	6	10	10	0	7	5	4	7	6	8	6	3	4	0
313	3	1	8	0	4	8	6	1	8	7	1	8	4	6	4	3	9	2	6	5	6
314	4	6	6	5	0	3	7	8	6	0	6	4	6	3	3	4	5	4	6	6	6
315	10	7	5	10	4	8	0	5	5	6	0	10	8	6	6	6	6	5	5	6	5
316	6	3	5	6	3	9	5	3	5	6	5	9	6	4	3	1	10	6	1	7	5
317	6	2	4	4	5	5	8	4	4	5	4	6	4	3	3	3	3	4	6	0	8
318	6	4	6	6	4	7	3	3	6	5	0	10	7	8	7	8	2	3	6	5	8
319	4	6	3	3	4	3	7	3	3	8	6	7	3	4	3	5	7	5	6	6	5
320	9	1	0	4	5	7	3	1	0	8	0	9	5	4	7	7	6	2	6	5	9
321	6	3	4	5	6	5	4	4	4	5	6	6	1	7	2	8	3	3	5	1	6
322	6	3	3	5	4	7	4	4	3	9	2	6	2	5	5	4	4	6	3	4	8
323	8	6	6	7	3	9	4	3	6	6	5	4	3	5	6	5	3	3	3	2	7
324	5	3	5	4	5	4	6	5	5	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	5	5
325	9	4	5	5	3	8	5	4	5	7	3	6	2	3	6	2	3	2	6	5	9
326	10	4	4	2	2	4	9	3	4	5	6	6	2	4	4	5	8	1	5	3	6
327	7	5	4	7	6	8	6	4	4	9	3	6	2	7	8	5	1	3	4	5	1
328	8	4	6	4	3	9	2	6	6	6	4	6	0	10	8	5	6	8	8	6	8
329	5	3	5	5	6	3	1	5	5	1	4	2	3	8	4	7	6	3	3	7	5
330	4	5	5	5	0	10	5	3	5	8	5	8	0	6	5	4	5	4	8	0	3
331	4	10	6	4	3	3	5	5	6	5	4	4	7	6	6	4	1	5	9	5	4
332	5	6	9	6	2	4	9	3	9	3	2	0	4	6	3	3	5	2	5	8	3
333	2	1	8	5	7	4	4	5	8	4	1	3	1	3	7	3	7	3	7	3	3
334	5	5	7	0	9	3	6	4	7	3	4	0	4	4	3	3	3	4	3	7	1
335	4	4	9	5	5	1	4	2	9	3	1	3	0	4	6	8	6	5	7	3	4
336	0	1	8	5	7	3	0	7	8	1	4	2	3	8	8	4	6	6	5	4	4



337	0	7	5	3	5	8	1	7	5	4	4	4	1	9	0	4	5	6	7	4	3
338	3	4	4	5	4	5	6	8	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7	9	4	5
339	1	3	5	6	7	4	4	9	5	3	2	0	4	9	4	7	6	0	4	6	4
340	4	5	8	3	3	4	5	10	8	5	3	3	2	8	1	4	6	5	8	5	3
341	4	7	3	6	0	5	5	7	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6	4	9	4
342	0	4	4	3	3	3	4	0	4	3	3	3	2	9	4	4	6	5	8	6	6
343	3	0	4	6	8	6	5	6	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1	9	2	5
344	2	3	8	8	4	6	6	6	8	6	1	4	3	7	6	7	3	4	3	1	3
345	4	1	9	0	4	5	6	5	9	5	2	3	5	10	6	7	3	2	10	5	5
346	3	1	3	7	3	1	7	5	3	3	1	6	3	8	5	2	3	5	3	5	3
347	0	4	9	4	7	6	0	8	9	5	1	6	3	8	5	7	6	5	4	9	5
348	3	2	8	1	4	6	5	8	8	3	3	2	3	5	6	7	5	3	4	4	4
349	3	3	5	3	2	6	6	5	5	5	1	1	3	10	4	6	4	5	3	6	2
350	3	2	9	4	4	6	5	9	9	4	4	3	1	8	0	4	8	6	1	4	7
351	1	6	9	4	5	5	1	6	9	2	6	6	3	3	5	4	7	4	3	0	7
352	4	3	7	6	7	3	4	8	7	7	2	8	6	6	7	3	9	4	8	1	8
353	3	5	10	6	7	3	2	3	10	7	5	5	3	5	4	5	4	6	5	6	9
354	6	5	0	3	7	3	1	4	0	8	0	9	4	5	5	3	8	5	4	4	10
355	5	10	4	8	0	10	5	3	4	9	1	10	4	4	2	2	4	9	4	5	7
356	5	6	3	9	5	3	5	9	3	10	0	7	5	4	7	6	8	6	5	5	0
357	4	4	5	5	8	4	9	4	5	7	1	8	4	6	4	3	9	2	3	4	6
358	6	6	4	7	3	4	4	7	4	0	6	4	6	3	3	4	5	4	6	5	6
359	3	3	4	3	7	3	6	6	4	6	0	10	8	6	6	6	6	5	6	6	5
360	0	4	5	7	3	1	4	2	5	6	5	9	6	4	3	1	10	6	5	6	5
361	4	5	6	5	4	3	0	7	6	5	4	6	4	3	3	3	3	4	1	7	8
362	3	5	4	7	4	8	1	7	4	5	0	10	7	8	7	8	2	3	6	0	8

363	6	7	3	9	4	5	6	8	3	8	6	7	3	4	3	5	7	5	6	5	5
364	5	4	5	4	6	4	4	9	5	8	0	9	5	4	7	7	6	2	6	6	9
365	5	5	3	8	5	4	5	10	3	5	6	6	1	7	2	8	3	3	6	5	6
366	4	2	2	4	9	5	5	7	2	9	2	6	2	5	5	4	4	6	5	1	8
367	4	7	6	8	6	3	4	0	6	6	5	4	3	5	6	5	3	3	3	4	5
368	6	4	3	9	2	6	5	6	3	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	2	6
369	3	3	4	5	4	6	6	6	4	1	3	1	7	4	6	6	5	0	3	7	8
370	6	6	6	6	5	5	6	5	6	5	4	3	3	10	7	5	10	4	8	0	5
371	4	3	1	10	6	1	7	5	1	5	4	4	5	6	3	5	6	3	9	5	3
372	3	3	3	3	4	6	0	8	3	9	8	3	0	6	2	4	4	5	5	8	4
373	8	7	8	2	3	6	5	8	8	4	2	9	3	6	4	6	6	4	7	3	3
374	4	3	5	7	5	6	6	5	5	6	2	4	2	4	6	3	3	4	3	7	3
375	4	7	7	6	2	6	5	9	7	4	3	7	5	9	1	0	4	5	7	3	1
376	7	2	8	3	3	5	1	6	8	0	4	6	6	6	3	4	5	6	5	4	4
377	5	5	4	4	6	3	4	8	4	1	0	2	6	6	3	3	5	4	7	4	4
378	5	6	5	3	3	3	2	7	5	6	4	7	2	8	6	6	7	3	9	4	3
379	3	4	5	9	2	3	5	5	5	4	0	7	5	5	3	5	4	5	4	6	5
380	3	6	2	3	2	6	5	9	2	5	6	8	0	9	4	5	5	3	8	5	4
381	4	4	5	8	1	5	3	6	5	5	0	9	1	10	4	4	2	2	4	9	3
382	7	8	5	1	3	4	5	6	5	4	4	10	0	7	5	4	7	6	8	6	4
383	10	8	5	6	8	8	6	4	6	5	1	7	1	8	4	6	4	3	9	2	6
384	3	4	5	4	4	6	3	0	5	1	5	3	3	5	3	5	5	6	3	1	5
385	8	9	5	3	2	5	4	2	3	4	7	5	3	4	5	5	5	0	10	5	3
386	5	5	6	6	5	1	5	7	5	9	5	7	6	4	10	6	4	3	3	5	5
387	4	7	5	4	4	5	2	10	3	2	9	7	6	5	6	9	6	2	4	9	3
388	9	6	4	3	1	7	3	7	5	4	3	3	2	2	1	8	5	7	4	4	5

389	4	7	6	8	6	3	4	0	4	6	9	7	4	5	5	7	0	9	3	6	4
390	6	4	3	9	2	6	5	6	2	5	2	4	2	4	4	9	5	5	1	4	2
391	3	3	4	5	4	6	6	6	7	3	2	1	1	0	1	8	5	7	3	0	7
392	6	6	6	6	5	5	6	5	7	4	3	2	0	0	7	5	3	5	8	1	7
393	4	3	1	10	6	1	7	5	8	6	5	5	4	3	4	4	5	4	5	6	8
394	3	3	3	3	4	6	0	8	9	3	1	2	1	1	3	5	6	7	4	4	9
395	8	7	8	2	3	6	5	8	10	6	4	4	6	4	5	8	3	3	4	5	10
396	4	3	5	7	5	6	6	5	7	4	4	3	1	4	7	3	6	0	5	5	7
397	4	7	7	6	2	6	5	9	0	5	4	3	4	0	4	4	3	3	3	4	0
398	7	2	8	3	3	5	1	6	6	4	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5	6
399	5	5	4	4	6	3	4	8	6	2	0	1	4	2	3	8	8	4	6	6	6
400	5	6	5	3	3	3	2	7	5	3	7	4	4	4	1	9	0	4	5	6	5
401	3	4	5	9	2	3	5	5	5	8	4	4	1	3	1	3	7	3	1	7	5
402	3	6	2	3	2	6	5	9	8	8	3	3	2	0	4	9	4	7	6	0	8
403	4	4	5	8	1	5	3	6	8	7	3	5	3	3	2	8	1	4	6	5	8
404	7	8	5	1	3	4	5	1	5	5	3	4	4	3	3	5	3	2	6	6	5
405	10	8	5	6	8	8	6	8	9	3	5	3	3	3	2	9	4	4	6	5	9
406	8	4	7	6	3	3	7	5	6	8	4	4	0	1	6	9	4	5	5	1	6
407	6	5	4	5	4	8	0	3	8	6	7	6	1	4	3	7	6	7	3	4	8
408	6	6	4	1	5	9	5	4	3	6	6	5	2	3	5	10	6	7	3	2	3
409	6	3	3	5	2	5	8	3	4	1	7	4	6	6	5	0	3	7	3	1	4
410	3	7	3	7	3	7	3	3	3	3	3	10	7	5	10	4	8	0	10	5	3
411	4	3	3	3	4	3	7	1	9	4	5	6	3	5	6	3	9	5	3	5	9
412	4	6	8	6	5	7	3	4	4	3	0	6	2	4	4	5	5	8	4	9	4
413	8	8	4	6	6	5	4	4	7	9	3	6	4	6	6	4	7	3	4	4	7
414	9	0	4	5	6	7	4	3	6	4	2	4	6	3	3	4	3	7	3	6	6

415	3	7	3	1	7	9	4	5	2	7	5	9	1	0	4	5	7	3	1	4	2
416	9	4	7	6	0	4	6	4	7	6	6	6	3	4	5	6	5	4	3	0	7
417	8	1	4	6	5	8	5	3	7	2	6	6	3	3	5	4	7	4	8	1	7
418	5	3	2	6	6	4	9	4	8	7	2	8	6	6	7	3	9	4	5	6	8
419	9	4	4	6	5	8	6	6	9	7	5	5	3	5	4	5	4	6	4	4	9
420	9	4	5	5	1	9	2	5	10	8	0	9	4	5	5	3	8	5	4	5	10
421	7	6	7	3	4	3	1	3	7	9	1	10	4	4	2	2	4	9	5	5	7
422	10	6	7	3	2	10	5	5	0	10	0	7	5	4	7	6	8	6	3	4	0
423	8	5	2	3	5	3	5	3	6	7	1	8	4	6	4	3	9	2	6	5	6
424	8	5	7	6	5	4	9	5	6	0	6	4	6	3	3	4	5	4	6	6	6
425	5	6	7	5	3	4	4	4	5	6	0	10	8	6	6	6	6	5	5	6	5
426	10	4	6	4	5	3	6	2	5	6	5	9	6	4	3	1	10	6	1	7	5
427	8	0	4	8	6	1	4	7	8	5	4	6	4	3	3	3	3	4	6	0	8
428	3	5	4	7	4	3	0	7	8	5	0	10	7	8	7	8	2	3	6	5	8
429	6	7	3	9	4	8	1	8	5	8	6	7	3	4	3	5	7	5	6	6	5
430	5	4	5	4	6	5	6	9	9	8	0	9	5	4	7	7	6	2	6	5	9
431	5	5	3	8	5	4	4	10	6	5	6	6	1	7	2	8	3	3	5	1	6
432	4	2	2	4	9	4	5	7	8	9	2	6	2	5	5	4	4	6	3	4	8
433	4	7	6	8	6	5	5	0	7	6	5	4	3	5	6	5	3	3	3	2	7
434	6	4	3	9	2	3	4	6	5	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	5	5
435	3	3	4	5	4	6	5	6	9	7	3	6	2	3	6	2	3	2	6	5	9
436	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	2	4	4	5	8	1	5	3	6
437	4	3	1	10	6	5	6	5	6	9	3	6	2	7	8	5	1	3	4	5	6
438	3	3	3	3	4	1	7	8	4	6	4	6	0	10	8	5	6	8	8	6	4
439	8	7	8	2	3	6	0	8	0	6	4	6	3	3	4	5	4	4	6	3	0
440	4	3	5	7	5	6	5	5	2	4	9	6	4	8	9	5	3	2	5	4	2

441	4	7	7	6	2	6	6	9	7	0	7	6	6	5	5	6	6	5	1	5	7
442	7	2	8	3	3	6	5	6	10	2	6	5	6	4	7	5	4	4	5	2	10
443	5	5	4	4	6	5	1	8	7	7	6	6	5	9	6	4	3	1	7	3	7
444	5	6	5	3	3	3	4	5	0	10	0	7	5	4	7	6	8	6	3	4	0
445	3	4	5	9	2	3	2	6	6	7	1	8	4	6	4	3	9	2	6	5	6
446	3	5	6	5	3	3	3	4	5	0	6	4	6	3	3	4	5	4	6	6	6
447	5	3	4	5	9	2	3	2	6	6	0	10	8	6	6	6	6	5	5	6	5
448	7	4	6	6	5	0	3	7	8	6	5	9	6	4	3	1	10	6	1	7	5
449	3	10	7	5	10	4	8	0	5	5	4	6	4	3	3	3	3	4	6	0	8
450	5	6	3	5	6	3	9	5	3	5	0	10	7	8	7	8	2	3	6	5	8
451	0	6	2	4	4	5	5	8	4	8	6	7	3	4	3	5	7	5	6	6	5
452	3	6	4	6	6	4	7	3	3	8	0	9	5	4	7	7	6	2	6	5	9
453	2	4	6	3	3	4	3	7	3	5	6	6	1	7	2	8	3	3	5	1	6
454	5	9	1	0	4	5	7	3	1	9	2	6	2	5	5	4	4	6	3	4	8
455	6	6	3	4	5	6	5	4	4	6	5	4	3	5	6	5	3	3	3	2	7
456	6	6	3	3	5	4	7	4	4	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	5	5
457'	2	8	6	6	7	3	9	4	3	7	3	6	2	3	6	2	3	2	6	5	9
458	5	5	3	5	4	5	4	6	5	5	6	6	2	4	4	5	8	1	5	3	6
459	0	9	4	5	5	3	8	5	4	9	3	6	2	7	8	5	1	3	4	5	1
460	1	10	4	4	2	2	4	9	3	6	4	6	0	10	8	5	6	8	8	6	8
461	0	7	5	4	7	6	8	6	4	1	4	2	3	8	4	7	6	3	3	7	5
462	1	8	4	6	4	3	9	2	6	8	5	8	0	6	5	4	5	4	8	0	3
463	3	5	3	5	5	6	3	1	5	5	4	4	7	6	6	4	1	5	9	5	4
464	3	4	5	5	5	0	10	5	3	3	2	0	4	6	3	3	5	2	5	8	3
465	6	4	10	6	4	3	3	5	5	4	1	3	1	3	7	3	7	3	7	3	3
466	6	5	6	9	6	2	4	9	3	3	4	0	4	4	3	3	3	4	3	7	1

467	2	2	1	8	5	7	4	4	5	3	1	3	0	4	6	8	6	5	7	3	4
468	4	5	5	7	0	9	3	6	4	1	4	2	3	8	8	4	6	6	5	4	4
469	2	4	4	9	5	5	1	4	2	4	4	4	1	9	0	4	5	6	7	4	3
470	1	0	1	8	5	7	3	0	7	4	1	3	1	3	7	3	1	7	9	4	5
471	0	0	7	5	3	5	8	1	7	3	2	0	4	9	4	7	6	0	4	6	4
472	4	3	4	4	5	4	5	6	8	5	3	3	2	8	1	4	6	5	8	5	3
473	1	1	3	5	6	7	4	4	9	4	4	3	3	5	3	2	6	6	4	9	4
474	6	4	5	8	3	3	4	5	10	3	3	3	2	9	4	4	6	5	8	6	6
475	1	4	7	3	6	0	5	5	7	4	0	1	6	9	4	5	5	1	9	2	5
476	4	0	4	4	3	3	3	4	0	6	1	4	3	7	6	7	3	4	3	1	3
477	1	3	0	4	6	8	6	5	6	5	2	3	5	10	6	7	3	2	10	5	5
478	4	2	3	8	8	4	6	6	6	3	1	6	3	8	5	2	3	5	3	5	3
479	4	4	1	9	0	4	5	6	5	5	1	6	3	8	5	7	6	5	4	9	5
480	1	3	1	3	7	3	1	7	5	3	3	2	3	5	6	7	5	3	4	4	4
481	2	0	4	9	4	7	6	0	8	5	1	1	3	10	4	6	4	5	3	6	2
482	3	3	2	8	1	4	6	5	8	4	4	3	1	8	0	4	8	6	1	4	7
483	4	3	3	5	3	2	6	6	5	2	6	6	3	3	5	4	7	4	3	0	7
484	3	3	2	9	4	4	6	5	9	7	2	8	6	6	7	3	9	4	8	1	8
485	0	1	6	9	4	5	5	1	6	7	5	5	3	5	4	5	4	6	5	6	9
486	1	4	3	7	6	7	3	4	8	8	0	9	4	5	5	3	8	5	4	4	10
487	2	3	5	10	6	7	3	2	3	9	1	10	4	4	2	2	4	9	4	5	7
488	6	6	5	0	3	7	3	1	4	10	0	7	5	4	7	6	8	6	5	5	0
489	7	5	10	4	8	0	10	5	3	7	1	8	4	6	4	3	9	2	3	4	6
490	3	5	6	3	9	5	3	5	9	0	6	4	6	3	3	4	5	4	6	5	6
491	2	4	4	5	5	8	4	9	4	6	0	10	8	6	6	6	6	5	6	6	5
492	4	6	6	4	7	3	4	4	7	6	5	9	6	4	3	1	10	6	5	6	5

493	6	3	3	4	3	7	3	6	6	5	4	6	4	3	3	3	3	4	1	7	8
494	1	0	4	5	7	3	1	4	2	5	0	10	7	8	7	8	2	3	6	0	8
495	3	4	5	6	5	4	3	0	7	8	6	7	3	4	3	5	7	5	6	5	5
496	3	3	5	4	7	4	8	1	7	8	0	9	5	4	7	7	6	2	6	6	9
497	6	6	7	3	9	4	5	6	8	5	6	6	1	7	2	8	3	3	6	5	6
498	3	5	4	5	4	6	4	4	9	9	2	6	2	5	5	4	4	6	5	1	8
499	4	5	5	3	8	5	4	5	10	6	5	4	3	5	6	5	3	3	3	4	5
500	4	4	2	2	4	9	5	5	7	8	2	10	5	3	4	5	9	2	3	2	6
501	5	4	7	6	8	6	3	4	0	3	5	6	5	3	3	3	4	5	3	4	5
502	4	6	4	3	9	2	6	5	6	5	3	4	5	9	2	3	2	6	3	2	6
503	6	3	3	4	5	4	6	6	6	7	4	6	6	5	0	3	7	8	3	7	8
504	8	6	6	6	6	5	5	6	5	3	10	7	5	10	4	8	0	5	8	0	5
505	6	4	3	1	10	6	1	7	5	5	6	3	5	6	3	9	5	3	9	5	3
506	4	3	3	3	3	4	6	0	8	0	6	2	4	4	5	5	8	4	5	8	4
507	7	8	7	8	2	3	6	5	8	3	6	4	6	6	4	7	3	3	7	3	3
508	3	4	3	5	7	5	6	6	5	2	4	6	3	3	4	3	7	3	3	7	3
509	5	4	7	7	6	2	6	5	9	5	9	1	0	4	5	7	3	1	7	3	1
510	1	7	2	8	3	3	5	1	6	6	6	3	4	5	6	5	4	4	5	4	4
511	2	5	5	4	4	6	3	4	8	6	6	3	3	5	4	7	4	4	7	4	4
512	3	5	6	5	3	3	3	2	7	2	8	6	6	7	3	9	4	3	9	4	3
513	5	3	4	5	9	2	3	5	5	5	5	3	5	4	5	4	6	5	4	6	5
514	2	3	6	2	3	2	6	5	9	0	9	4	5	5	3	8	5	4	8	5	4
515	2	4	4	5	8	1	5	3	6	1	10	4	4	2	2	4	9	3	4	9	3
516	2	7	8	5	1	3	4	5	6	0	7	5	4	7	6	8	6	4	8	6	4
517	0	10	8	5	6	8	8	6	4	1	8	4	6	4	3	9	2	6	9	2	6
518	3	3	4	5	4	4	6	3	0	3	5	3	5	5	6	3	1	5	3	1	5

الملاحق

519	4	8	9	5	3	2	5	4	2	3	4	5	5	5	0	10	5	3	10	5	3
520	6	5	5	6	6	5	1	5	7	6	4	10	6	4	3	3	5	5	3	5	5
521	6	4	7	5	4	4	5	2	10	6	5	6	9	6	2	4	9	3	4	9	3
522	5	9	6	4	3	1	7	3	7	2	2	1	8	5	7	4	4	5	4	4	5
523	5	4	7	6	8	6	3	4	0	4	5	5	7	0	9	3	6	4	3	6	4
524	4	6	4	3	9	2	6	5	6	2	4	4	9	5	5	1	4	2	1	4	2
525	6	3	3	4	5	4	6	6	6	1	0	1	8	5	7	3	0	7	3	0	7
526	3	5	6	5	3	3	3	4	5	0	0	7	5	3	5	8	1	7	8	1	7
527	5	3	4	5	9	2	3	2	6	4	3	4	4	5	4	5	6	8	5	6	8
528	7	4	6	6	5	0	3	7	8	1	1	3	5	6	7	4	4	9	4	4	9
529	3	10	7	5	10	4	8	0	5	6	4	5	8	3	3	4	5	10	4	5	10
530	5	6	3	5	6	3	9	5	3	1	4	7	3	6	0	5	5	7	5	5	7
531	0	6	2	4	4	5	5	8	4	4	0	4	4	3	3	3	4	0	3	4	0
532	3	6	4	6	6	4	7	3	3	1	3	0	4	6	8	6	5	6	6	5	6
533	2	4	6	3	3	4	3	7	3	4	2	3	8	8	4	6	6	6	6	6	6