

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة وهران سانيا



كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية

أطروحة لنيل شهادة دكتورة في علم النفس العمل و التنظيمي

الموضوع:

التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية  
لدى إطارات شركة "سوناطراك"

تحت إشراف:

أ.د بوفلجة غياث

من إعداد:

نجاهة بزايد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. محمد مزيان	جامعة وهران	رئيسا
أ.د. بوفلجة غياث	جامعة وهران	مشرفا
أ.د. بوحفص مباركي	جامعة وهران	مناقشا
د. رابح العايب	جامعة قسنطينة	مناقشا
د. يحي بشلاغم	جامعة تلمسان	مناقشا
د. عبد الحميد بكري	جامعة سعيدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2010/ 2011

إهداء

إلى أعر الناس إلى قلبي...

## كلمة شكر

أتوجه بالشكر إلى الأستاذ والدكتور المشرف بوفلجة غياث على إشرافه على هذه الأطروحة وعلى نصائحه القيمة.

وأشكر كافة إطارات "سوناطراك" في الوحدات التي تمت فيها الدراسة الميدانية الذين قبلوا التجاوب مع أدوات البحث.

وأشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا قراءة ومناقشة هذه الأطروحة.

## ملخص البحث:

استهدفت الدراسة الكشف عن نجاعة التكوين في مجال التسيير. والكشف عن وجود فروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة وبين الإطارات الذكور والإناث المتكونين وغير المتكونين، وبين الإطارات الإداريين والتقنيين المتكونين وغير المتكونين، من حيث المهارات التسييرية والثقافة التسييرية.

قامت الباحثة بدراسة عينة حجمها 420 إطارا بشركة "سوناطراك".

استخدمت الباحثة في الدراسة استبيانا تضمن (92) سؤالاً، وتضمن الأبعاد التالية: تقييم التكوين، المهارات التسييرية وهي (7) مهارات وهي: التأطير وتدريب الجماعات، الاتصال والعلاقات بين الأفراد، التخطيط وتنظيم العمل، القدرات الشخصية أو الفردية، القدرات الموقفية، التعلم، المهارات الخاصة بالمؤسسة، وبعد الثقافة التسييرية. وإلى جانب ذلك تضمنت الاستمارة الخلفية الفردية، وتضمنت الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية في المنصب، الأقدمية في شركة "سوناطراك"، وطبيعة منصب العمل إداري وتقني، ومنصب العمل رئيس ومرؤوس، ومكان العمل، والتكوين في مجال التسيير. وقد تمت دراسة الخصائص السيكوسومترية للاستبيان، وحققت مستوى جيد من الثبات والصدق، بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك". وبذلك تم تأييد الفرضية الأولى، ومفادها أن الإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك" يجدون أن التكوين في مجال التسيير ناجع، ويلبي احتياجاتها. كما أن للمؤسسة أهداف التكوين مرجوة في مجال التسيير. ويؤيد أفراد عينة البحث على أهمية تدعيم قدرات التسيير لدى مختلف الإطارات لأن ذلك يسمح لهم بالتنسيق مناهج عملهم. وأن سياسة المؤسسة ناجعة وقادرة بأن تكشف عن مسيرين في المستقبل.

كما كشفت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات لصالح الذكور المتكونين. ووجود فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور والإناث غير المتكونة من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد ومن حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل ومن حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية لصالح الذكور غير المتكونين. ووجود فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة القدرات الموقفية، ومن حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح الذكور المتكونين. ووجود فروق دالة إحصائياً بين الإطارات

الذكور والإناث غير المتكونة من حيث مهارة التعلم لصالح الذكور غير المتكونين. كما تم إثبات عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة وغير المتكونة من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية، ومن حيث الثقافة التسييرية. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد، ومن حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل، ومن حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية، ومن حيث مهارة التعلم.

كما كشفت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات لصالح الإطارات التقنية غير المتكونة. ووجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل لصالح الإطارات التقنية غير المتكونة. ووجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح الإطارات التقنية المتكونة. كما تم إثبات عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة التعلم. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة من حيث الثقافة التسييرية.

يتضح من خلال هذه النتائج أن الفرضية تحققت جزئياً، على أساسها وضعت اقتراحات وتوصيات.

## محتويات البحث

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	أ.....
كلمة الشكر.....	ب.....
ملخص البحث.....	ج.....
محتويات البحث.....	ه.....
قائمة الجداول والأشكال.....	ن.....

### الفصل الأول: تقديم البحث

1- مقدمة البحث.....	2.....
2- إشكالية البحث.....	6.....
3- فرضيات البحث.....	9.....
4- أهمية البحث وهدفه.....	11.....
5- حدود البحث.....	12.....
6- التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث.....	12.....
7- صعوبات البحث.....	12.....

### الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية

تمهيد.....	14.....
أولا : تحديد المفاهيم: القيادة/الإدارة/التسيير.....	14.....
1 - تعريف القيادة (Leadership).....	15.....
2 - تعريف الإدارة.....	15.....
3 - تعريف التسيير.....	21.....
4 - العلاقة بين القيادة والإدارة والتسيير.....	23.....
5 - التداخل والتمييز بين مفاهيم القيادة، الإدارة، والتسيير.....	24.....
6 - تعريف المسير.....	24.....
7 - مستويات المسيرين.....	26.....
8 - أدوار المسير.....	28.....

- 9 – وظائف التسيير ..... 29
- 10 – التحديات التي يواجهها المسير المعاصر ..... 32
- 11 – واقع التسيير في الجزائر ..... 32

- ثانيا: تسيير الموارد البشرية..... 34
- 1 – مفهوم الموارد البشرية..... 35
- 2 – نشأة تسيير الموارد البشرية وتطور تسمياتها..... 36
- 3 – تعريف مفهوم تسيير الموارد البشرية..... 40
- 4 – أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية..... 43
- 5 – تنمية الموارد البشرية..... 46
- 6 – تخطيط الموارد البشرية..... 50
- 7 – إستراتيجية الموارد البشرية..... 53
- 8 – ربط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية..... 54
- 9 – وظائف تسيير الموارد البشرية..... 67

- ثالث: تحديد مفهوم الإطار..... 70
- 1 – تعريف الإطار..... 70
- 2 – أصناف الإطارات..... 73
- 3 – مهام الإطار..... 75

- رابعاً: الثقافة التسييرية والتنظيمية..... 75
- 1 – مفهوم الثقافة..... 75
- 2 – التسيير والثقافة مفهومان مرتبطان..... 78
- 3- الثقافة في المؤسسة الجزائرية..... 80
- الخلاصة..... 83

### الفصل الثالث: التكوين

- تمهيد..... 86
- أولاً: التكوين..... 86
- 1 – تعريفات التكوين..... 86
- 2 – القانون الجزائري يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية..... 89

90.....	3 – مكونات التكوين.....
91 .....	4 – مبادئ التكوين.....
93.....	5 – أهمية التكوين.....
94.....	6 – أهداف التكوين.....
97.....	7 – إستراتيجية التكوين.....
99.....	8 – سياسة التكوين.....
100.....	9 – حوافز التكوين.....
101.....	10 – أنواع حاجات التكوين.....
102.....	ثانيا: خطوات إعداد وتنفيذ برنامج التكوين.....
102.....	1 – صياغة برامج التكوين.....
106.....	2 – مخطط التكوين.....
106.....	3 – ميزانية التكوين.....
108.....	4 – دفتر الشروط.....
109.....	5 – استثمار التكوين.....
109.....	ثالثا: فعالية وتقييم برنامج التكوين.....
109.....	1- فعالية برنامج التكوين.....
113.....	2 – تقييم برنامج التكوين.....
117.....	رابعا: إعادة هندسة التكوين.....
117.....	1 – النماذج التطبيقية في مجال إعادة هندسة عمليات التكوين.....
119.....	2 – المفاهيم الأساسية لمنهج إعادة الهندسة.....
122.....	3 – إطار علمي لتطبيق منهج إعادة الهندسة في تكوين وتطوير الموارد البشرية.....
125.....	خامسا: التكوين في مجال التسيير.....
125.....	1 – أهداف التكوين في مجال التسيير.....
128.....	2 – محتوى برنامج التكوين في مجال التسيير.....
130.....	3 – أساليب التكوين في مجال التسيير.....
132.....	4- نماذج التكوين في مجال التسيير.....
136.....	5 – تقييم التكوين في مجال التسيير.....

سادسا: تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر.....	136
1 - الخلفية التاريخية لتكوين الإطارات المسيرة.....	136
2 - حاجيات تكوين الإطارات في الجزائر.....	138
3 - واقع معاهد تكوين الإطارات المسيرة.....	138
4 - التكوين بشركة "سوناطراك" الجزائر ..	143
الخلاصة.....	150

#### الفصل الرابع: المهارات

تمهيد.....	152
أولاً: المهارة.....	152
1 - تعريفات المهارة.....	152
2 - المهارة وبعض المفاهيم المجاورة.....	159
3 - خصائص المهارة.....	163
4 - مكونات المهارة.....	164
5 - أنواع المهارات.....	165
6 - طريقة تحليل المهارة.....	169
7 - خطوات تعليم واكتساب المهارة.....	171
8 - شروط انبعاث المهارة.....	172
9 - تسيير المهارات.....	173
10 - حوصلة المهارات.....	175
ثانياً: المهارات التسييرية.....	176
1 - تعريف المهارات التسييرية.....	176
2 - أنواع المهارات التسييرية.....	179
3 - فروق المهارات بين الجنسين وآثارها في مجال العمل.....	187
4 - ادوار المسير.....	188
5 - كفاءات المسير.....	190
6 - منشأ وتاريخ وتطور للحويصلة الفردية للمهارات التسييرية.....	190
7 - مخزون من الموارد البشرية.....	195
الخلاصة.....	197

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية

199.....	تمهيد.
199.....	أولاً: الدراسة الاستطلاعية.
199.....	1- دواعي الدراسة الاستطلاعية.
199.....	2- المجال الجغرافي للدراسة.
201.....	3- وسائل الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها.
201.....	1.3- الملاحظة.
201.....	2.3- الاستبيان.
204.....	3.3- استبيان الخلفية الفردية.
207.....	4- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية.
210.....	5- الثبات.
212.....	6- الصدق.
212.....	7- التعديلات الملحقة بأدوات البحث.
213.....	ثانياً: الدراسة الأساسية.
213.....	1- أهداف الدراسة الأساسية.
213.....	2- عينة الدراسة الأساسية.
214.....	3- خصائص العينة.
219.....	4- الأدوات الدراسة الأساسية.
219.....	5- أسلوب التحليل الإحصائي.

## الفصل السادس: عرض النتائج

221.....	تمهيد.
221.....	1 - عرض النتائج المتعلقة بنجاعة التكوين.
221.....	2 - عرض النتائج المتعلقة بالفروق بين متغيرات الخلفية الفردية ومتغير البحث.

## الفصل السابع: مناقشة النتائج

234.....	1 - مناقشة النتائج المتعلقة بنجاعة التكوين.
236.....	2 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفروق بين متغيرات الخلفية ومتغير البحث.

272.....	التوصيات والإسهامات العلمية.....
282.....	الخاتمة.....
284.....	المراجع.....
285.....	1- المراجع باللغة العربية.....
291.....	2- المراجع باللغة الأجنبية.....
296.....	الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يبين بعض أنواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات الموارد البشرية.	54
02	جدول يبين مصفوفة الإطار الاستراتيجي للتخطيط حسب بسيوني محمد البرادعي (2005).	58
03	جدول يبين النسبة المئوية للتدريب من المنظمات الأمريكية.	121
04	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان ذات اتجاه موجب.	204
05	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان ذات اتجاه سالب.	204
06	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير الجنس.	205
07	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير الحالة المدنية.	205
08	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير المستوى التعليمي.	205
09	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير السن.	205
10	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير الأقدمية في المنصب.	206
11	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير الأقدمية في شركة "سوناپراك".	206
12	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير منصب العمل.	206
13	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير طبيعة منصب العمل إداري وتقني.	206
14	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير طبيعة منصب العمل رئيس ومروؤوس.	206
15	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لمتغير مكان العمل.	207
16	جدول يبين توزيع العينة حسب التكوين في مجال التسيير.	207
17	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.	207
18	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية لمتغير الحالة المدنية.	208
19	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية لمتغير المستوى التعليمي.	208
20	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.	208
21	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية لمتغير الأقدمية في المنصب.	208
22	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية لمتغير الأقدمية في شركة "سوناپراك".	209
23	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير منصب العمل.	209

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
24	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير طبيعة منصب العمل إداري وتقني.	209
25	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير طبيعة منصب العمل رئيس ومرؤوس.	210
26	جدول يبين حساب معامل الارتباط بين فقرات كل مقياس على حدا.	211
27	جدول يبين حساب معامل الارتباط بين المقاييس الفرعية والمقياس الكلي.	211
28	جدول يبين توزيع العينة حسب الجنس.	214
29	جدول يبين توزيع العينة حسب الحالة المدنية.	214
30	جدول يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	215
31	جدول يبين توزيع العينة حسب السن.	215
32	جدول يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب.	215
33	جدول يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في شركة "سوناطراك".	216
34	جدول يبين توزيع العينة حسب منصب العمل.	216
35	جدول يبين توزيع العينة حسب طبيعة منصب العمل إداري وتقني.	217
36	جدول يبين توزيع العينة حسب طبيعة منصب العمل رئيس ومرؤوس.	217
37	جدول يبين توزيع العينة حسب مكان العمل.	218
38	جدول يبين توزيع العينة حسب التكوين في مجال التسيير.	218
39	جدول يبين تقييم التكوين في مجال التسيير.	221
40	جدول يبين الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.	222
41	جدول يبين الفروق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.	225
42	جدول يبين الفروق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال لتسيير من حيث متغيرات البحث.	229
43	جدول يبين نتائج صدق المحكمين الاستبيان من حيث القياس والوضوح.	317

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
49	شكل يبين سلسلة المهارات والمعرفة في المنظمات حسب راوية حسن(2003).	01
52	شكل يبين الموارد البشرية حسب راوية حسن(2003).	02
56	شكل مكونات الدليل العملي لتخطيط الموارد البشرية حسب بسيوني محمد البرادعي (2005).	03
57	شكل يبين مراحل الإطار الاسترشادي للربط التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية. حسب بسيوني محمد البرادعي (2005).	04
98	شكل يبين عنصر حلقة التدريب وفق استراتيجية الكفاءات القصوى حسب غيات(2003).	05
99	شكل يبين مراحل استراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية حسب غيات (2003).	06
116	شكل يبين خطوات كفاءة فعالية التكوين حسب أحمد ماهر (1997).	07
124	شكل يبين الإطار المقترح إعادة هندسة عمليات تكوين وتنمية الموارد البشرية حسب سيد محمد جاب الرب (2005).	08
164	شكل يبين مكونات المهارة حسب محمد محمود الخوالدة (2004).	09
180	شكل يبين تشكيلة المهارات تختلف حسب المستوى التسييري حسب محمد رفيق الطيب (1995).	10
185	شكل يبين مهارات الإدارة حسب مدحت محمد أبو النصر (2007).	11
188	شكل يبين أدوار المسير حسب "منتزبرج" (Mintzberg).	12
193	شكل يبين المستويات الثلاثة للحوصلة الفردية للمهارات التسييرية حسب "براز شتي" و"أوزلوا" (1994 Barzucchetti, Ouzillean).	13
195	شكل يبين المهارات التسييرية حسب "براز شتي" و"أوزلوا" (1994 Barzucchetti, Ouzillean).	14
270	شكل يبين أثر التكوين على المهارات التسييرية ومدى تكوين إطارات كفاءة في شركة "سوناطراك".	15
280	شكل يبين إطارا علميا مقترح لتطبيق منهج إعادة الهندسة للتكوين في مجال التسيير لتنمية المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك" في سياق التسيير الاستراتيجي للمهارات.	16

## الفصل الأول

### تقديم البحث

## 1- مقدمة البحث.

إن استراتيجية تسيير المهارات التسييرية في المؤسسة تدخل في نطاق تخطيط الموارد البشرية، ومخطط المسار المهني والتسيير التنبئي للكفاءات لإعداد إطارات مسيرة، وذلك لغرض تكوين إطارات قادرة على التسيير وتولي مناصب المسؤولية والإشراف. نظرا لحساسية هذه المناصب في اتخاذ القرارات واستمرارية المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي، وتكيفها مع أهم التغيرات على المستويين الوطني والعالمي، تولي مؤسسة "سوناطراك" اهتماما بالغا لتكوين الإطارات في مجال التسيير استنادا لسياسة واستراتيجية محكمة. إن التكوين هو أبرز المحاور الاستراتيجية لتنمية وتطوير مهارات ومعارف العمال في المنظمات ويهدف في الوقت نفسه إلى التحسين المستمر للأداء وتحقيق الأهداف وذلك عن طريق عمليات التقييم.

تتمثل استراتيجية تسيير المهارات التسييرية للإطارات انطلاقا من التكوين المسبق، وأثناء، وبعد تعيين الإطار في منصب التسيير، قصد خلق حوض للموارد البشرية وبالأخص إطارات مؤهلة، بحيث يمكن انتقاء، من هذا الأخير، الإطارات الكفأة في مناصب للتسيير. يدخل كلا من التكوين وتسيير المهارات التسييرية في نطاق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بعيد المدى للمؤسسة، إذ لا يمكن الفصل بينهما. وهذا يتطلب عملية تقييم بحيث تمس كلا من التكوين وتسيير المهارات. كما يعتبر التكوين وسيلة من وسائل التسيير الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية لإعداد مخزون من مسيري المستقبل.

إن مصطلح الموارد البشرية يستدعي تسييرا محكما واستثماره، وسوف تستبدل بـ"رأس المال المهارات" فهي أقرب إلى الواقع، ومحتواها أكثر ديناميكية (Barzucchetti & Ouzillean, 1994, p.11).

تتطلب عملية التكوين حسب وسيلة حمداوي بعض التغيرات في تصرفات الأفراد، فالحصول على المعارف وتقنيات جديدة أو مواقف وتصرفات جديدة يتركز على إرادة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي. (وسيلة حمداوي، 2004، ص101).

يعتبر عبد الرحمن عيسوي عملية التدريب المهني، في جوهرها، نوعا من التعلم (Learning) بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة. ذلك أن التدريب لا يقتصر على العمال الجدد، وإنما يتناول من يرشح لوظائف القيادة والإشراف والإدارة في مجالات العمل. كما يرى أن هناك تدريبا لرجال الإشراف والإدارة والأعمال المالية. ويهتم بتعليمهم أصول الإدارة وفنونها، وأنواع القيادات، وأسس العلاقات الانسانية، وأساليب الإشراف والتوجيه، والأسس العملية للإدارة. (عبد الرحمن عيسوي، 1992، ص ص145-147).

كما يعتبر "روت" و"كرتيكا" (Roth et Kurtyka) هو إحدى الركائز لتنمية المهارات.  
(Roth et Kurtyka, 2007, p136).

سوف نولي اهتماما حول المهارات الخاصة، المتعلقة بالوظيفة المعترضة للتسيير وليس مجموع المهارات التي يجب على المسيرين إثباتها نهتم أيضا بالمهارات العلائقية واتخاذ القرارات وتركيب أو مراقبة المسيرين وليس مهارتهم في التسيير المالي، الاقتصادي. (Barzucchetti & Ouzillean, 1994, p.13).

يرى كل من "برزوشي" و"أوزلان" (Barzucchetti,Ouzillean) أن انتشار معرفة تقنيات التسيير غير كافية لبث الوعي وخاصة تعديل السلوكات. للتطرق لجميع ميادين التسيير لابد أن يكون التكوين طويل المدى (Barzucchetti&Ouzillean ,1994, p.33). كما أن من أصعب مهام التدبير اختيار الكفاءات للمسؤولية فإن مقاييس الاختيار صعبة التحديد والتقييم وتدخل فيها عدة عوامل نفسية وعقائدية يستحيل ضبطها (محمد مسن، 2001، ص 61)، ويرى بوفلجة غياث أن التكوين واكتساب المهارات عملية تعلم تهدف إلى تحسين الأدوات المختلفة التي يحتاجها الفرد في حياته المهنية. (بوفلجة غياث، 1984، ص 8).

يرى سيد محمد جاد الرب أنه يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بمزيد من الفاعلية والكفاءة، كما يمكن استخدام الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي من خلال مساهمة إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية تخفيض التكاليف، وأيضا من خلال هندسة قرارات الموارد البشرية وجذب الكوادر والمهارات والعقول البشرية المتميزة. كما يمكن المساهمة في تحقيق التميز التنافسي من خلال التحسين والتطوير المستمر للأداء البشري في إطار المفاهيم والمناهج المتقدمة. وهو يرى كذلك أن التدريب هو أحد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء. (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص 1).

ترى راوية حسن أن المورد البشري، يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة. فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير. لذلك، لكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. كما تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، في مجال التطوير والتنمية الإدارية لخلق كوادر وقيادات إدارية من ذوي المهارات الإدارية العالية، والقادرين على إحداث التغيرات الهيكلية والتنظيمية والثقافية المطلوبة داخل المنظمة، فهناك ندرة في هذه الكوادر الإدارية، ومما يزيد من حدة هذه المشكلة الميل إلى إتباع "قانون الغابة" في اختيار هؤلاء المديرين. والذي يعني عدم تنمية هؤلاء المديرين وعدم تهيئتهم لتولي هذه المراكز الهامة. ولكن يترك الفرد يعمل بخبرته الشخصية مما يعرضه لمخاطر الفشل – فكثير من

المديرين ينتقلون إلى هذه المراكز أو المواقع الاستراتيجية في المنظمات الصناعية الهامة دون تنمية لمهاراته الإدارية والقيادية. ومن ثم فهناك احتمالات للفشل ومخاطر للخسارة عالية. (راوية حسن، 2003، ص 29-37).

كثيرا ما يعبر عن مفاهيم المسير، الإداري والقائد بمصطلحات أو مسميات أخرى قريبة منها في المعنى مثل المدير، المنفذ، المشرف، الرئيس، المنظم، المنسق، والمسؤول. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 107). أدرجت الباحثة هذه المفاهيم قصد الجمع بينها في فئة إطار المؤسسة وهي عينة الدراسة.

لقد أولت شركة "سوناطراك" اهتماما كبيرا بتكوين إطاراتها إنطاقا من الإشكال السائد وهو مدى قدرة التكوين على كشف وتنمية المهارات التسييرية لدى الإطارات في شركة "سوناطراك"، قصد إعدادها لتولي مناصب التسيير على كل المستويات. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى فعالية واثر التكوين في المهارات التسييرية لدى الإطارات في شركة "سوناطراك" وذلك بدراسة الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارات والثقافة التسييرية. لهذا فإن الهدف من تكوين الإطارات في مجال التسيير في شركة "سوناطراك" هو إعداد مخزون من الموارد البشرية وإطارات مسيرة.

وقد احتوى هذا البحث الفصول التالية:

### الفصل الأول: تقديم البحث.

تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى تحديد البحث، وتضمن إشكالياته وفرضياته بالإضافة إلى أهميته، وهدفه، وحدوده وصعوباته، وختم بتعريفات إجرائية لمصطلحات.

### الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية.

تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى أدبيات تسيير الموارد البشرية بصفة عامة، أولا: تحديد المفاهيم: القيادة/الإدارة/التسيير، وفيه التداخل والتمايز بين القيادة والإدارة والتسيير. تعريف المسير ومستويات المسيرين. ثم أدوار ووظائف المسير والتحديات التي يواجهها المسير المعاصر وواقع التسيير في الجزائر. ثانيا: تسيير الموارد البشرية، وفيها تعريف الموارد البشرية وأهميتها، وتنميتها وتخطيطها واستراتيجية تسييرها، ووظائف تسيير الموارد البشرية واستخدامها في المؤسسات. ثالثا: تحديد مفهوم الإطار وفيه تعريف وأنصاف الإطارات. رابعا: الثقافة التسييرية والتنظيمية، وفيها مفهوم الثقافة وإشكالية الثقافة في المؤسسة الجزائرية. ثم خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: التكوين.

تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى أدبيات التكوين أولاً: التكوين وفيه تعريفات التكوين، والقانون الجزائري الذي يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية، ومكونات التكوين، ومبادئ التكوين، وأهمية التكوين، وأهداف التكوين، وإستراتيجية التكوين، وسياسة التكوين، وحوافز التكوين، وأنواع حاجات التكوين. ثانياً: خطوات إعداد وتنفيذ برنامج التكوين وفيه صياغة برامج التكوين، ومخطط التكوين، وميزانية التكوين، ودفتر الشروط للتكوين، واستثمار التكوين. ثالثاً: فعالية وتقييم برنامج التكوين. رابعاً: إعادة هندسة التكوين وفيه النماذج والدراسات التطبيقية في مجال إعادة هندسة عمليات التكوين، والمفاهيم الأساسية لمنهج إعادة الهندسة، وإطار علمي مقترح لتطبيق منهج إعادة الهندسة في تدريب وتطوير الموارد البشرية. خامساً: التكوين في مجال التسيير وفيه أهداف ومحتوى برنامج التكوين في مجال تسيير نماذج التكوين في مجال التسيير، والنموذج الياباني في تكوين مسيري المستقبل، وتقييم التكوين في مجال التسيير. سادساً: تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر وفيه الخلفية التاريخية لتكوين الإطارات المسيرة، وواقع معاهد تكوين الإطارات المسيرة، وتكوين الإطارات في شركة "سوناطراك" الجزائر وسياسة التكوين شركة "سوناطراك" الجزائر ثم خلاصة الفصل.

## الفصل الرابع: المهارات.

تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى أدبيات المهارات، أولاً: المهارة، وفيها تعريفاتها وبعض المفاهيم الأخرى، وخصائص المهارة ومكوناتها وأنواعها، وطريقة تحليل المهارة، وخطوات تعليم المهارة واكتسابها وشروط انبعاثها، وتسيير وحوصلة المهارات. ثانياً: المهارات التسييرية: وفيه تعريف المهارات التسييرية وأنواعها، وفروق المهارات بين الجنسين وآثارها في مجال العمل، وادوار المسير، وكفاءات المسير، ومنشأ الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية وتاريخها وتطورها، وكيفية إنجازها، والآثار الدائمة للحوصلة، وشروط إنجاز الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية في آفاق التغيير التسييري والثقافي، وفي الأخير مخزون من الموارد البشرية. ثم خلاصة الفصل.

## الفصل الخامس منهجية الدراسة الميدانية.

تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى طريقة البحث واحتوى الأجزاء التالية: الجزء الأول تناول الدراسة الاستطلاعية، ودواعيها والهدف منها، تم مجالها الجغرافي واختبار الثبات وصدق الوسائل المستعملة في البحث، ومن ثم إجراء تعديلات عليها. أما الجزء الثاني تناولت فيه الدراسة الأساسية التي تعرض فيها إلى الهدف منها، وعينتها وإجراءاتها بالإضافة إلى الوسائل الإحصائية المستعملة في البحث.

## الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة.

تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى عرض النتائج المتعلقة بنجاعة التكوين، والنتائج المتعلقة بالفروق بين متغيرات الخلفية ومتغير البحث ثم خلاصة الفصل.

## الفصل السابع: مناقشة النتائج.

تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى عرض مناقشة النتائج المتعلقة بنجاعة التكوين، ومناقشة النتائج المتعلقة بالفروق بين متغيرات الخلفية ومتغير البحث ثم خلاصة الفصل.

في الأخير، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات منها ما يخص البحث العلمي منها ما يخص شركة "سوناطراك".

## 2- إشكالية البحث.

أولت شركة "سوناطراك" اهتماما كبيرا بتكوين إطاراتها إنطلاقا من الإشكال السائد ألا وهو مدى قدرة التكوين على كشف وتنمية المهارات التسييرية لدى الإطارات في شركة "سوناطراك"، قصد إعدادها لتولي مناصب التسيير على كل المستويات. انطلاقا من هذا تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى فعالية واثر التكوين في المهارات التسييرية لدى الإطارات في شركة "سوناطراك" وذلك بدراسة الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارات والثقافة التسييرية.

أخذ التكوين حيزا كبيرا في ساسية الموارد البشرية بشركة "سوناطراك". فأولت هذه الأخيرة اهتماما كبيرا بتكوين إطاراتها في مجال التسيير، فخصصت لهذا ميزانية، وبرامج، ومراكز متعددة للتكوين سواء أكان ذلك داخل المؤسسة أم خارجها، وداخل الجزائر أم خارجها. جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى أثر التكوين على المهارات التسييرية والثقافة التسييرية.

لذا تهدف هذه الدراسة إلى اختبار التساؤلات والإجابة عليها على النحو التالي:

**الإشكالية الأولى:** هل التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك"؟.

الإشكالية الثانية: الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

- 1- هل يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية؟
- 2- هل يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات؟
- 3- هل يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد؟
- 4- هل يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل؟
- 5- هل يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية؟
- 6- هل يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية؟
- 7- هل يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم؟
- 8- هل يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة؟
- 9 - هل يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية؟

الإشكالية الثالثة: الفروق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

- 1- هل يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية؟
- 2- هل يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات؟
- 3- هل يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد؟

- 4- هل يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط و تنظيم العمل؟
- 5- هل يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية؟
- 6- هل يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية؟
- 7- هل يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم؟
- 8- هل يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة؟
- 9 - هل يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية؟

**الإشكالية الرابعة: الفروق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.**

- 1- هل يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية؟
- 2- هل يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات؟
- 3- هل يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد؟
- 4- هل يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل؟
- 5- هل يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية؟
- 6- هل يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية؟
- 7- هل يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم؟

8- هل يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة؟

9 - هل يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية؟

### 3- فرضيات البحث.

من خلال ما جاء في أسئلة البحث المصاغة، وللإجابة عنها بنيت الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** إن التكوين في مجال التسيير ناجح بالنسبة للإطارات المتكونة في مجال التسيير بشركة "سوناطراك".

**الفرضية الثانية:** الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

1- يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية.

2- يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات.

3- يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد.

4- يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل.

5- يوجد فرق بين الإطارات المتكونين وغير المتكونين في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية.

6- يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية.

7- يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم.

8- يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة.

9 - يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية.

**الفرضية الثالثة: الفروق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.**

- 1- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية.
- 2- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التاطير وتدريب الجماعات.
- 3- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد.
- 4- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل.
- 5- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية.
- 6- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية.
- 7- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم.
- 8- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة.
- 9- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية.

**الفرضية الرابعة: الفروق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.**

- 1- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية.
- 2- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التاطير وتدريب الجماعات.
- 3- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد.

- 4- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل.
- 5- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية.
- 6- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية.
- 7- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم.
- 8- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة.
- 9- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية.

#### 4- أهمية البحث وهدفه.

تكمن أهمية البحث في الكشف عن مدى نجاعة هذا التكوين في مجال التسيير أثره على المهارات التسييرية لدى الإطارات في شركة "سوناطراك" وذلك بدراسة والكشف عن وجود الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارات التسييرية والثقافة التسييرية. قصد إعداد إطارات مؤهلة لتولي مناصب التسيير بكل مستوياته.

كما تهدف هذه الدراسة إلى:

- إثراء الجانب المعرفي للباحثة والطالب الجامعي.
- محاولة التوصل إلى إطار ملائم لإعادة هندسة عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية في مجال المهارات التسييرية لدى الإطارات وبالصيغة التي تؤدي إلى تحقيق فاعلية وكفاءات التكوين والإطارات في الوقت نفسه.

## 5 - حدود البحث.

تتمثل حدود البحث في إبراز أهمية التكوين وأثره في عملية تسيير الموارد البشرية وبالأخص رفع مستوى المهارات التسييرية لدى الإطارات بشركة "سوناطراك" فرع تميميع الغاز الطبيعي. فتم انجاز هذه الدراسة في المركبات التالية: مركب تميميع الغاز الطبيعي رقم (02) يقع ببطيوة (GL2/Z)، ومركب فصل غاز البترول رقم (01) يقع بمرسى الحجاج (GP1/Z)، ومركب تميميع الغاز الطبيعي رقم (04) يقع بأرزيو (GL4/Z)، ووحدات الحياة تقع بعين البية (UCV).

## 6- التعرف الإجرائي لمصطلحات البحث.

**التكوين:** عملية مستمرة قصد تعديل السلوك من مستوى معين لآخر.

**الإستراتيجية:** نظرة بعيدة المدى يقصد بها تحقيق أهداف مسطرة مسبقا مع توفير الوسائل لتحقيقها.

**التسيير:** مجموعة من المهام صادرة من شخص للتنسيق مع الأشخاص لبلوغ أهداف المؤسسة.

**المهارات التسييرية:** تحقيق الأهداف عن طريق أشخاص آخرين داخل المؤسسة.

**الإطار:** منصب عمل انطلاقا من الرتبة السوسيو مهنية للمؤسسة التي تخول له الحق أن يكون إطارا، قد يكون من خريجي الجامعة أو تحصل على هذه الرتبة انطلاقا من الأقدمية والترقيات خلال مساره المهني.

## 7- صعوبات البحث.

تتمثل صعوبات هذا البحث في:

- 1- صعوبة إعداد وسيلة البحث ألا وهي الاستمارة وخاصة في عملية تحديد المهارات التسييرية.
- 2- ندرة الكتب باللغة العربية وترجمة الكتب والمراجع التي تخص المهارات. وذلك لندرته بالغة العربية.

3 - صعوبة ترجمة المصطلحات من اللغة الأصلية إلى اللغة العربية.

## الفصل الثاني

### تسيير الموارد البشرية

## تمهيد .

إن تعدد المفاهيم في مجال التسيير عادة ما تتداخل، ولهذا لجأت الباحثة إلى تحديد بعض المفاهيم المهمة في موضوع البحث وهي: تعريفات القيادة، وتعريفات الإدارة وخصائصها، ووظائفها، وتعريفات التسيير، العلاقة والتداخل والتمييز بين مفاهيم القيادة، والإدارة، والتسيير. وتعريفات المسير مكانته في الهيكل التنظيمي ومستويات المسيرين وأدوار المسير ووظائف التسيير، التحديات التي يواجهها المسير المعاصر، وتسيير الموارد البشرية، وربط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية. كما ستتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى واقع التسيير في الجزائر وتعريفات وأصناف الإطار، وأخيرا الثقافة التسييرية.

### أولا : تحديد المفاهيم: القيادة/الإدارة/التسيير.

يرى عبد العزيز عبادة أن كثيرا ما يعبر عن مفاهيم المسير، الإداري والقائد بمصطلحات أو مسميات أخرى قريبة منها في المعنى مثل المدير، المنفذ، المشرف، الرئيس، المنظم، المنسق، والمسؤول. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 107).

كما يعتبر عبادة القيادة التنظيمية من الظواهر الاجتماعية القديمة، وجانبا ضروريا لإدارة المؤسسة والتي ظهرت بعدها، ويعتبر كليهما (أي القيادة والإدارة) فرعين متكاملين في التسيير العصري لمنظمات العمل. كما أنه يبين أن القيادة ترتبط أكثر بسلوك وصفات الرؤساء والزعماء في علاقاتهم الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية بأتباعهم (والدين يكونون عمالا أو مستخدمين). ثانيا: إن الإدارة ترتبط أكثر بقواعد ووظائف الهياكل والأنساق في المؤسسات، وثالثا: بينما التسيير بمفهومه العصري (Management) قد يشمل مفهومي القيادة والإدارة في سعيه إلى إيجاد الصلة المثلى بين سلوك الموارد البشرية من جهة، وسلوك التنظيمات من جهة أخرى، وفق استراتيجية موقفية مرنة ومنكيفة مع المحيط الاجتماعي والمادي المتغيرين، وعلى أساس المزوجة بين العلم والفن لتحقيق الأهداف المشتركة للأفراد ومنظمتهم في ظل اقتصاد المنافسة. كما يلاحظ عبادة في أدبيات التسيير أن كثيرا ما يرد في سياق العرض أو المناقشة مفهوما الإدارة والقيادة إما بمفردهما كمرادفين لمفهوم التسيير، أو متصلين به، كما يظهر التسيير مرتبطا بمصطلح الإدارة أو القيادة أو المنظمة مثل التسيير الإداري، القيادة التسييرية، أو تسيير المنظمة.

إن مناهج دراسة موضوع التسيير أو الإدارة أو القيادة تتأثر بالظروف البيئية والإيديولوجيات السائدة في كل مجتمع في فترة تاريخية من حياته. كما أن التنظيم الاجتماعي والسياسي للبلد وكذلك مستواه الاقتصادي والتكنولوجي قد ينعكس على تصور مفهوم التسيير أو الإدارة أو القيادة في تنظيم المؤسسة. ومن هنا تمكن عبادة من استخلاص أن نظرة المفكرين والباحثين إلى علوم التسيير أو علم الإدارة أو دراسة

القيادة قد تختلف بتنوع تصوراتهم وتجاربهم عن دور التسيير أو الإدارة أو القيادة في المجتمعات والمؤسسات التي عاشوا فيها. (عبد العزيز عباد، 2002، ص102-103).

## 1 - تعريف القيادة (Leadership).

تطرق العديد من الباحثين إلى تعريفات القيادة إلا أن الباحثة اعتمدت على تعريفات كل من "كولنز" (1981 Collins)، و"لشابلن" (1975 Chaplin)، و"مولنز" (1990 Mullins) وهي كالتالي:  
وفق "كولنز" (1981 Collins) في القاموس الإنجليزي، تعني القيادة: الحكم، الإرشاد، إلهام الآخرين، أو الرئاسة.

أما بالنسبة "لشابلن" (1975 Chaplin) في قاموس علم النفس، فإن القيادة تعني:

أ - ممارسة السلطة، الحكم، الإرشاد، وتوجيه سلوك الآخرين.

ب - صفات الشخصية والتكوين التي تساهم في إنجاح وإرشاد الآخرين وفي التحكم في سلوكهم.

ويؤكد "مولنز" (1990 Mullins) بأن القيادة هي علاقة من خلالها يؤثر شخص على سلوك ناس آخرين. (عبد العزيز عباد، 2002، ص104).

## 2 - تعريف الإدارة.

تعددت تعاريف الإدارة بتعدد الباحثين بالإضافة إلى ذلك اختلفت باختلاف المناطق وخاصة إذا تطرقنا إلى وجهة النظر المقارنة في العالم العربي بين الجزائر والمشرق العربي، لهذا لجأت الباحثة إلى الإدلاء ببعض التعريفات لبعض الباحثين وهم "فايول" (1956 Fayol)، و"انجلش" (English) (1958)، وأحمد زكي بدوي (1986)، ومدحت محمد أبو النصر (2007)... الخ.

يعرف "انجلش" (English) الإدارة (Management) بأنها عبارة عن توجيه ومعالجة الإمكانيات المتاحة من أي نوع، أو التأثير في الأمانات المتاحة. بما في ذلك توجيه الأفراد أو الأشخاص من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقاً أو تحقيق أهداف سبق تحديدها. ويشير بلفظ الإدارة إلى الأشخاص الذين يعهد إليهم بصفة جماعية لتحقيق هذه الوظائف أي تحقيق أهداف الجماعة وتوجيهها والتأثير في سلوكها ويشمل ذلك رجل الإدارة التنفيذي (Executive) أو الإجرائي أو السلطة التنفيذية وأعضائها أو رجال الإدارة العليا أو الحكومية (Administrative). (English.H.B, and English.A.C, 1958,p.303).

يشير أحمد زكي بدوي إلى وجود تعاريف مختلفة لمصطلح الإدارة (Administration) ويعرفها أنها المصطلح الذي يطلق عادة في المجال الحكومي على تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين. وتشمل الإدارة مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل.

وهناك أنواع من الإدارة منها الإدارة المركزية، والإدارة اللامركزية أو الإدارة المحلية (Local Administration) وهي نظام قانوني يسمح بمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح وتنظيم المجالس التي تمثل هذه الوحدات وتعتبر عن إدارتها. أما الإدارة التي تختص بإدارة شؤون الأفراد فتسمى إدارة الأفراد (Personnel Administration) وهي التي تتولى تخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها وتوجيهها والتنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل المنوط بهم بالكفاية القصوى والرضا التام مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع. (أحمد زكي بدوي، 1986، ص 9).

يستند عبد العزيز عبادة إلى تعريف الإدارة بترجمة هذه الأخيرة باللغة الأجنبية بـ (Administration) وذلك بالتطرق إلى تعريفات بعض الباحثين وهم كالتالي:

حسب "كولنز" (1981 Collins) في قاموس اللغة الإنجليزية تعني الإدارة:

1 - تسيير شؤون منظمة، مثل مشروع أو مؤسسة.

2 - واجبات الإداري (المدير).

3 - هيئة الناس التي تدير منظمة.

4 - إدارة شؤون حكومة.

5 - الفرع التنفيذي للحكومة، أو الحكومة ككل.

يقصد "فايول" (1956 Fayol) بالإدارة: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، والرقابة.

أما "ديموك مارشال" و"ديموك قلديز" (1969 Dimock, M. and Dimock, G) فتعني الإدارة عندهما: تحليل الوظائف والهياكل ووضع الاستراتيجيات (للمؤسسات من طرف الدولة)، كما قد تعني أيضاً، فن التوجيه (من طرف القيادة) والمعرفة الصحيحة لاحتياجات المجتمع. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 105).

ويرى عبد الرحمن عيسوي أن في هذا النمط من الإدارة كثير من مفاهيم العلاقات الإنسانية وتطبق فيه مبادئ الديمقراطية ويتابع المدير، من هذا النوع، إلى الإمام الكبير بالمفاهيم والتصورات السيكولوجية الخاصة بالاتباع (عبد الرحمن عيسوي، 1992، ص 11).

كما أن هناك مصطلح آخر بالإنجليزية يترجم أيضاً إلى العربية باصطلاح الإدارة (Management).

ومهمة الإدارة القيام بإنجاز الأعمال عن طريق الاستخدام اليد القوي العاملة والمواد والآلات والأدوات والأموال، وطرائق العمل أحق استخدام وبشكل فعال حتى يمكن إنجاز المهمة أو الغرض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. فالإدارة، على هذا النحو، هي العماليات أو الوظائف والطرق التي تستغل بوساطة جهاز إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشأت من أجلها المنظمة وهي تترجم السياسة إلى خدمات أو برامج. وهناك ما يعرف باسم الإدارة العليا (High-Management) وهي الهيئة الإدارية التي تشغل قمة الهرم الإداري والمختصة بالسياسة العليا، وإدارة وسطى (Middle-Management) وهي فئة المديرين من المستوى التالي للإدارة العليا (أحمد زكي بدوي، 1986، ص 255).

ويعرفها محمود السيد أبو النيل وآخرون الإدارة (Management) عملية يتم فيها تأثير رجال الإدارة في عملية التعاون والتأزر والاتصال بين كل أعضاء المنظمة طريقة تدار بها كالتسلطية والديمقراطية والتعاونية والفوضوية، ويسمى ذلك بنمط الإدارة (Management Style). ويشير مفهوم الإدارة إلى الطرق المستخدمة في الإدارة حسب التدرج الموجود بين أفرادها والمتمثلة في الاتصال والتعليمات والضبط. والإدارة أيضا تعني معالجة وتوجيه الناس والبيئة وعملهم من أجل الحصول على أكبر قدر من النتائج المناسبة ذات الفاعلية (محمود السيد أبو النيل وآخرون، بدون سنة، ص 37).

يرى فهمي الغزوي أن الإدارة علم وفن فيعرف الإدارة على أنها علم اجتماعي له قواعده ومنطلقاته ومبادئه التي تراكمت وتطورت عبر القرون والسنوات منذ أن وجدت الإدارة في أقدم العصور والتي يجب معرفتها والإطلاع عليها واستيعابها من قبل إداري يرغب في النجاح في أدائه. كما يرى أن الإدارة فن لارتباطها أصلا بالفعالية البشرية، ولأنها أساسا وليدة اجتماعية إنسانية. (فهمي الغزوي، 1992، ص 221).

يشير مدحت محمد أبو النصر إلى أن الإدارة (Management) لغويا من الفعل يدير (Manage) بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد ويسوس... وهذا هو معني الإدارة، وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير (Manager). (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 36).

انطلاقا مما قدمته العديد من المدارس الفكرية والعلمية من مفاهيم وتعريفات قام مدحت محمد أبو النصر باستعراض بعض تعاريفها الشائعة كالتالي:

- 1 – الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
- 2 – الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 3 – الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
- 4 – الإدارة هي توفير التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.
- 5 – الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

6 – الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد.

7 – الإدارة عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

8 – الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها.

9 – الإدارة هي عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها، وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، وفي الإطار الزمني المحدد لها.

10 – الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

11 – الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

12 – الإدارة هي إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

وفي الأخير يعرف مدحت محمد أبو النصر الإدارة بأنها مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية – المتاحة والممكنة – لإنجاز الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 37).

تؤكد الباحثة أنه لا يوجد اختلاف بين التعريفات القديمة والحديثة للإدارة وإن كانت الحديثة منها أكثر شمولية من القديمة وذلك لأن تطور مفهوم الإدارة عبر الوقت مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطور التكنولوجي وثقافة المؤسسة في مختلف المجتمعات الحديثة.

## 1.2 – خصائص الإدارة.

يحدد مدحت محمد أبو النصر خصائص الإدارة وهي كالتالي:

### أ – الإدارة مهنة.

الإدارة تعتبر من المهن القديمة، فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليقة، فالإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وخاصة في مجال العمل. هذا ولقد توفرت للإدارة مقومات كأي مهنة مثل: القاعدة المعرفية، والأهداف المحددة، والمجتمع المهني، والميثاق الأخلاقي، والتنظيمات المهنية، والقيم المهنية.

## ب – الإدارة علم.

لم تعرف الإدارة كعلم ذي أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين... ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن. والإدارة علم لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، كذلك الإدارة علم لأنها تسترشد وتستفيد من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، كما أن هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها وتجربتها في مجال الإدارة.

## ج – الإدارة فن.

لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير، ولذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة، أيضا الإدارة فن لكونها تتطلب لممارستها العديد من المهارات سواء أكانت فكرية أو إنسانية أو فنية، كذلك لأن الإدارة هي في الأصل إدارة الأفراد، وهذا يحتاج إلى دراسة وفهم هؤلاء الأفراد، وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل معهم والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم.

## د – الإدارة عملية.

بمعنى أنها تتضمن تفاعلا متبادلا ومستمرًا بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية والإدارات والأقسام داخل المنظمة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه تحقيق أهداف مخطط لها.

## ز – الإدارة عملية اجتماعية:.

وهذا يعني أن هناك عددا من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب، وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين.

## ص – الإدارة عملية مستمرة.

فما دام هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات (متعددة ومتنوعة ومتجددة ونسبية ولا نهائية لها) فإن الإدارة ستستمر في نشاطها في هذا المجتمع.

## ع – الإدارة عملية هادفة.

ظهرت الإدارة في الأصل نظرا للحاجة إليها، ونظرا لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة على سبيل المثال مسؤولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

## ف – الإدارة مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة.

بمعنى أن الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وببساطة يقصد بالكفاءة الاستفادة المثلى من الموارد والترشيد في استخدامها بينما يقصد بتحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن. وببساطة فإن الإدارة الرشيدة هي التي تحقق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكاليف.

## و – الإدارة والموارد.

تحتاج الإدارة إلى الموارد لتحقيق الأهداف. وهناك تصنيفات عديدة لأنواع الموارد يذكر مدحت محمد أبو النصر منها: الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية، الموارد المتاحة الممكنة/الموارد الداخلية والخارجية/الموارد المعنوية مثل: (الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات) والمادية مثل: (الأموال والمعدات والآلات) ومن مهام الإدارة توفير الموارد وحسن استخدامها وعدم الإسراف فيها وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينها. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 39).

يتفق مدحت محمد أبو النصر مع العديد من الباحثين، وفي الوقت نفسه تؤيد الباحثة هذا الأخير كون أن الإدارة مهنة، وعلم، وفن. فكونها مهنة لأنها مهام لا بد من تأديتها، وترتكز على ركائز وأسس علمية، كما يمكن أن يحدث فيها إبداع فني في إدارة الأفراد والمواقف وذلك حسب ما يتطلب كل واحد منهم.

## 2.2 – وظائف الإدارة.

كما يشير مدحت محمد أبو النصر اختلف العلماء والباحثون في الاتفاق على تعريف واحد للإدارة، وإنهم كذلك لم يتفقوا على تحديد واضح لوظائف الإدارة، فمنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في:

- 1 – صنع القرار.
- 2 – التخطيط.
- 3 – القيادة.
- 4 – الرقابة.

ومنهم من يحدد وظائف الإدارة في:

- 1 – التخطيط.
- 2 – التنظيم.
- 3 – توظيف الطاقات البشرية.
- 4 – التدريب.
- 5 – التمويل.

ورأي ثالث يعرض وظائف الإدارة في:

- 1 – صنع القرارات.
- 2 – التخطيط.
- 3 – التنظيم.
- 4 – التوجيه.
- 5 – الرقابة.

يضيف مدحت محمد أبو النصر تعريفات لهذه الوظائف وهي كالتالي:

1 – صنع القرارات: وظيفة صنع القرارات هي جوهر عملية الإدارة، وتتضمن هذه الوظيفة سلسلة من الخطوات القائمة على أساس بعض المعايير والتي تهدف إلى الاختيار الواعي بتحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف محدد.

2 – التخطيط: ويشمل وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات وإعداد الميزانيات، ووضع برامج ومشروعات العمل والجدول الزمنية لها.

3 – التنظيم: ويشمل وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناء على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف.

4 – التوجيه: ويشمل القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز.

5 – الرقابة: بوسائل الضبط نتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق السياسات والخطط والميزانيات الموضوعية، والهدف من الرقابة هو رصد الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها مستقبلاً. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 41-42).

### 3 - تعريف التسيير.

يستند عبد العزيز عبادة في تعريف التسيير بالترجمة باللغة الأجنبية بـ (Management) وذلك بالتطرق إلى تعريفات بعض الباحثين وهم كالتالي:

حسب "كولنز" (1981 Collins) في قاموس اللغة الإنجليزية يعني التسيير:

- 1 – أعضاء التنفيذ أو إدارة منظمة/أعمال.
- 2 – المسيرين أو المستخدمين كجماعة.
- 3 – التقنية الممارسة أو علم التسيير أو التحكم (التدبير).
- 4 – الاستعمال الماهر أو المورد/المستثمر للمواد والزمن، الخ.

يرى "تايلور" (1943 Taylor) أن التسيير هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف...ولذلك يجب على المسيرين تقبل المسؤولية كاملة في التخطيط والتنظيم والإشراف على العمل.

أما "بريش" (1963 Brech) فيعرف التسيير على أنه عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية على التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد، وهذه المسؤولية تتضمن:

أ - القدرة على الحكم واتخاذ القرارات في تحديد الخطط وتطوير الإجراءات وجمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الأداء ومتابعته الدورية ومقارنته بالخطط الموضوعية.

ب - توجيه وتكامل وتحفيز وإشراف على الأفراد الذين يكونون المنظمة وينفذون أعمالها.

يعتبر "مولنز" (1990 Mullins) التسيير كجزء متمم للعلاقة بين الناس والمنظمة، على أساس أنه نشاط متكامل يتخلل كل أوجه عمليات المنظمة.

يتبنى عبد العزيز عبادة تعريف "مولنز" (1990 Mullins) لمفهوم التسيير لشموليته باحتوائه معاني القيادة والإدارة وكذلك لحدوثه. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 106-107).

يشير محمد الجوهري إلى أن بعض الباحثين يرى أن التسيير يعني قيادة وتوجيه وتنسيق عمل الآخرين لتحقيق أهداف معينة بينما يرى بعض الباحثين أن مفهوم التسيير يعني طريقة يستطيع المسير تنفيذها بتوجيه العاملين لتنفيذ البرامج المختلفة تحقيقاً لأهداف العمل.

يعرف محمد الجوهري التسيير أنه توجيه صادر من فرد منحت له سلطة وقيادة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال تابعة، بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة سواء من ناحية تنفيذ القرارات الإدارية مع الأخذ في الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة بحيث يسهر على إشباعها وتحقيقها. (محمد الجوهري، 1986، ص 22).

يعرف محمد رفيق الطيب التسيير أنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة. والتي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. إنه تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 5).

أما منظمة الشغل الدولية فهي تقرير لها، فقد ركزت على عنصر التنظيم عند شرحها لمفهوم التسيير، حيث ترى إن التسيير هو تنظيم ومراقبة النشاط البشري نحو نهايات محددة والتنظيم والتوجيه والرقابة، وجاء في كتب المركز الوطني الجزائري للوثائق التربوية إن التسيير (المناجمت) هو فن أو عملية أو طريقة قيادية منظمة وتوجيهها، وتخطيط تقدمها، ومراقبتها في جميع المجالات (قادة عبد العزيز، 2001، ص 3).

يرى "مولنز" (1990 Mulins) أن التسيير هو نوع من الفن ما دام يتطلب حكماً شخصياً في التعامل مع الناس، ولكن لا يزال يحتاج إلى أصول التسيير والكفاءة في تطبيق المهارات الخاصة والتقنيات الحديثة (مثل تكنولوجيا الإعلام) والتي تتطلب معرفة وتدريباً في ميدان العلوم الاجتماعية والتكنولوجية. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 115).

يعتبر محمد رفيق الطيب التسيير علماً لأنه يتطلب الأسلوب العلمي لحل المشاكل. ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، تحليلها، ودراستها. ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة اتباعها، ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها. إن إعطاء التسيير صفة الفن، يجب أن لا يفسر على أنه تفرغ لصفته العلمية، بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته ولأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآرائه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة. بعد أن انفصل التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق عدة معايير أساسية أهمها:

- تراكم المعارف والخبرات حول عملية التسيير.

- نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في المجال المناسب.

- تحمل المسير للمسؤولية الاجتماعية، سواء في مجال المحافظة على البيئة الطبيعية، أو تدريب اليد العاملة، أو توعية المستهلك والزبون، أو رفع مستوى معيشة المواطن أو غيره. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 12).

يضيف عبد العزيز عبادة أن التسيير زيادة إلى كونه مهام، فإنه يشير كذلك إلى فرع من المعرفة (يتراوح بين العلم والفن) وحقل من البحث دائم التطور. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 114).

يذكر "دركر" (Drucker) أن التسيير ممارسة أكثر منه مهنة أو علم (بالرغم من احتوائه على شروط وخصائص كليهما). ويشير عبد العزيز عبادة إلى دور الخبرة المهنية في التسيير بجانب العناصر الأخرى، المعرفية والفنية. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 118).

#### 4 - العلاقة بين القيادة والإدارة والتسيير.

يعتقد إبراهيم الغمري أن المتكلم عن الإدارة (Administration) هو في حقيقة الأمر يتكلم عن العملية التسييرية (Management Process)، كما يعتقد أنه يجب عدم إغفال حقيقة أخرى هي عدم إمكانية فصل مفهوم الإدارة عن مفهوم القيادة. إذا كانت القيادة تعبر عن نوع قديم من العلاقات الإنسانية بين زعيم وتابعيه، فإن الإدارة تعبر عن نوع مستحدث من العلاقات البيروقراطية أو الوظيفية بين المدير أو المسير والمستخدمين، تتصف بالموضوعية ويستعمل فيها العقل والقانون وغيرها من العلوم، كالعلوم الإنسانية.

أما عمار بوحوش فيحبذ فكرة أن الإدارة العامة (Public Administration) وإدارة الأعمال (Business Administration) أو التسيير (Management) هما فرعان لأصل واحد. فكلاهما أي التسيير والإدارة يشتركان (بدرجات متفاوتة) مع القيادة التنظيمية في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وعليه، فإن الاختلافات بين الإدارة العامة، وإدارة الأعمال (أو التسيير) أو القيادة التنظيمية ما هي إلا اختلافات في الأهداف وليس اختلافات في العمليات أو الوظائف. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 108).

## 5 - التداخل والتمييز بين مفاهيم القيادة والإدارة والتسيير.

وجد "مولنز" (1990 Mulins) غالباً نوعاً من الارتباط في تفسير مصطلحي التسيير أو إدارة الأعمال (Management) والإدارة العامة (Administration)، لأنه قد يشار أحياناً إلى التسيير بأنه "إدارة المؤسسات التجارية والصناعية"، وإلى الإدارة بأنها "تسيير الشؤون العامة". يوجد حسب عبد العزيز عبادة ما يؤيد هذا الرأي في التعاريف السابقة لمفهوم التسيير والإدارة من الناحية اللغوية والاصطلاحية والاستعمالية في ميدان العمل. أي أنه يوجد تداخل واضح بين هذه المفاهيم وخاصة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال/التسيير. ويبدو أن كل كاتب يميل إلى استعمال المصطلح (التسيير، الإدارة، أو القيادة) وفق ما يلائم موضوعه. كما يبدو أنه يمكن تصور الإدارة على أنها تقع وفق بعض أنواع من القواعد والإجراءات، ويفسر "مولنز" (1990 Mulins) كذلك الإدارة على أنها جزء من عملية التسيير، تهتم بتصميم الأنساق أو الأنظمة، والإجراءات المساعدة في تحقيق الأهداف المرسومة. ويضيف عبد العزيز عبادة أن التسيير يتضمن درجة أكبر من حرية التصرف. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 110).

## 6 - تعريف المسير.

ويعرف علي محمد عبد الوهاب المسير على أنه الشخص الذي يراقب الأعمال والمهام، وهو الذي ينظمها، أو بتعبير آخر هو الذي ينظم أعمال الناس، وهذا يعني مجهودات العمال، وطاقتهم وتجاربهم، ودوافعهم وعلاقاتهم، وخبراتهم كلّها تستغل، وتوجه، وتراقب من أجل إنجاز الأعمال. (أحمد معروف، 2003، ص 138).

يرى كل من "برازشتي" و"أوزلوا" (1994 Brazucchetti & Ouzilleau) أن كيف ما كان النسق والمؤسسة فمن خلال تعريف المسير فعلى هذا الأخير القيام بما يلي:

- لتخطيط أي تحديد (لديه في ذهنه صورة واضحة) الأهداف المتبعة والتنبؤ بمخطط عمل لتحقيقهم.
- التنظيم بمعنى وضع الوسائل لتحقيق الأهداف.

- المراقبة أي المهم مقارنة النتائج التي تحققت بالأهداف التي وضعت مسبقاً.  
لابد من الإشارة أن هذه النشاطات تؤدي إلى سياق التنمية: تطور الخدمات المنجزة من طرف الوحدة،  
تنمية مهارات المساعدين. قد يكون مما لا ريب فيه علامات ثابتة تقريباً في نشاطات المسيرين وكذلك لابد  
من التأكد أن في ثقافات أخرى هناك تعريفات لديها معني آخر (Barzucchetti & Ouzillean,1994,p.88)

خلف هذا التعريف المحكم، أبعاد أخرى للتسيير تتغير حسب المدارس، والسياق، والبلدان، حسب  
"يخطط/ينظم/يراقب" تتجز عن طريق أو بأشخاص آخرين. المسير معبأ بما يسمى عادة "مواهب" تتعدد هذه  
الأخيرة بمجرد ما نبدأ فهرستها.

تطرق العديد من الكتاب إلى البحث عن أصل مصطلح التسيير (Management) يرى البعض أنه  
تطور لكلمة تدبير المنزل أو إدارة البيت (Ménage) باللغة الفرنسية. (Barzucchetti & Ouzillean,1994,p.13)

يعرف محمد الرفيق الطيب المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بأعمال وإنجاز المهام من  
خلال الآخرين، فهو مخطط، ومنشط، ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك. وعليه يعتبر  
المسير من الناحية الأصولية، مسيراً كل مسؤول عن الأعمال الآخرين. ولا بد من أن تكون للمسير سلطة  
معينة لاتخاذ القرارات. وإلا فإنه يفقد صفته كمسير، ويتحول عملياً إلى منفذ فحسب. (محمد الرفيق الطيب،  
1995، ص 10).

يشير عبد العزيز عبادة إلى أن المسير حتى يكون مسيراً فعالاً، فإن عليه أولاً، أداء بعض المهام  
الإدارية اللازمة، وثانياً، القيام بالدور المطلوب للقيادة. والرأي الشائع في هذا الصدد هو أن عمل المسير  
يحتاج إلى تنظيم الإدارة، وقدرة القيادة. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 112).

يحتل المسير مكانة في الهيكل التنظيمي وبين الإدارة والعمال، حيث يرى بوفلجة غياث أن مكانة  
المسير في الهيكل التنظيمي هي: "تتبع أهمية مسيري الموارد البشرية من توسط مركزهم بين الإدارة التي  
ينتمون إليها ويشغلون معها، والعمال الذين هم في اتصال دائم معهم، نقابات العمال التي تعمل بالتنسيق معهم  
للبحث عن الحلول لمختلف المشاكل الطارئة، إن هذا المركز جعل من مسيري الأفراد أحسن الوسطاء، الذين  
لا يمكن الاستغناء عنهم، والذين بإمكانهم تسهيل الاتصال وتقريب وجهات النظر.

كما أن أهمية القوة العاملة وتزايد مستواها العلمي والتكنولوجي وأهميتها في تحديد مدى فعالية  
التنظيمات، كلها عوامل أدت إلى الحاجة إلى إطارات مختصة في إدارة الموارد البشرية، ذات مستوى عال  
من الثقافة والذكاء، وبذلك، تشعبت وتعقدت أدوار المسيرين وزادت أهمية أدوارهم. (بوفلجة غياث، 2004،  
ص 29).

يلاحظ عبد العزيز عبادة أن منظمات العمل، كثيرا ما تطلق اسم المسير أو المدير على بعض الموظفين الإداريين بكيفية اعتباطية وغير دقيقة، وهذا لدعم مكانتهم، أو روحهم المعنوية، دون أن يؤديوا في الحقيقة كامل أو أهم نشاطات المسير أو المدير، كما هو الشأن بالنسبة لمسير المصلحة التجارية في المصنع، أو مدير الأمن الصناعي، وفي المقابل، يوجد مستخدمون آخرون لا يحمل اسم منصبهم مصطلح المسير أو المدير كما هو الحال بالنسبة لمراقب جودة الإنتاج، أو أمين سر الشركة، والذين إذا حللت جميع المهام المكلفين بها، والسلطة، والمسؤولية المخولة لهم لممارسة نشاطاتهم، تجدهم أقرب إلى المسيرين الفعليين من كثير من بعض الفئات المسماة "بالمديرين" أو "بالمسيرين" في الهيكل التنظيمي لكثير من المؤسسات. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص114).

### 7 - مستويات المسيرين.

أبرز محمد رفيق الطيب ثلاث مستويات من المسيرين، وهم: المسيرون القاعديون، والأواسط (الإدارة الوسطى)، و الإدارة العليا.

#### 1. 7 - المسيرون القاعديون.

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات. ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبراتهم ومهارتهم التقنية. حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء. أما مهمتهم، فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت. وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

#### 2. 7 - المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى).

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال الموارد ومراقبتها، للتأكد من حسن سير التنظيم. يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

#### 3. 7 - الإدارة العليا.

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنشأة أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة. وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية، أي الإنتاج والتمويل والبيع. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص14).

كما حدد مدحت محمد أبو النصر ثلاثة مستويات للإدارة، وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 36).

#### – الإدارة العليا "Top Management" :

وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:

- وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة.
- السياسة العامة للمنظمة.
- تدبير الموارد للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).
- ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.
- صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.
- إدارة الأزمات الكبيرة.
- الإشراف على الإدارة الوسطى.

#### – الإدارة الوسطى "Middle Management" :

وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:

- تلقي الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها.
- الربط بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المنظمة.
- التخطيط متوسط المدى.
- إدارة الأزمات المتوسطة.
- الإشراف على الإدارة الإشرافية.

#### – الإدارة الإشرافية "Supervisory Management" :

الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة هي المسؤولة على سبيل المثال عن:

- الإشراف والرقابة على التنفيذ أي عن الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.
- المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين.
- تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.
- التخطيط قصير المدى.
- إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 43).

## 8 – أدوار المسير.

تتبع "منتزيرخ" (Mintzberg) سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمّة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وجد أنّ المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلّها. وقر رأى أنّهم يقومون بتمثيل أدوار معينة، صنفها إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

### 1. 8 – الأدوار العلائقية.

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- **الواجهة:** الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه، أي المسير، هو الممثل أو "صاحب الأمر" في وحدته أو دائرته.
- **القائد:** يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- **الرابط:** حيث يمثل المسير دور همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.

### 2. 8 – الأدوار الإعلامية.

تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

- **الملتقط:** للمعلومات التي تفيده في تسير شؤون وحدته.
- **الموصل:** لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
- **المتحدث:** مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

### 3. 8 – الأدوار التقريرية.

تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات الأزمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
  - **معالج المشاكل:** يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
  - **موزع الموارد:** فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
  - **المفاوض:** هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.
- إنّ الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لاختصاص المسير أو المسؤول. فمدير البيع مثلاً يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية، أمّا المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية (محمد الرفيق الطيب، 1995، ص18).

## 9 – وظائف التسيير .

يشير عبد العزيز عبادة إلى ظهور حتى الآن كثير من الآراء حول طبيعة التسيير . وبالرغم من ذلك فهناك رأي تقليدي يناهض بعمومية الوظيفة التسييرية، وينطوي هذا الاتجاه على فكرة أن الكفاءة والمهارة والقدرة التسييرية يمكن نقلها من تنظيم لآخر. يذكر "كونتز" و"أودونيل" (Koontz and O'Donnell) أن الخبرة والمعرفة التسييرية يمكن أن تنتقل من إدارة منشأة لأخرى كأن ينقل مدير المشتريات ليكون مسيرا للإنتاج والمشرف على العمال ليصبح مدير المخازن. وهكذا، فطالما كان عملهم إداريا، شكلا ومضمونا، يمكن للمسيرين استخدام معارفهم ومهاراتهم في أية وظيفة إدارية أو تسييرية، وفي أي منصب في المؤسسة أو موقع فيها. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص 119).

يمثل مفهوم الوظائف المعنية حسب محمد رفيق الطيب من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة عمل المسير ومضمونه. لكن لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حول هذه الطبيعة الوظيفية لعمل المسير. وظائف المسير متداخلة ومتزامنة وهي التخطيط واتخاذ القرارات، والتنظيم والتوظيف، التوجيه والقيادة، والرقابة. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 19).

### 1. 9 – التخطيط واتخاذ القرارات.

حسب محمد رفيق الطيب فإن التخطيط هو عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها. وللخطط أنواع كثيرة:

- السياسة: هي مرشد للفكر والعمل، أي أن المقصود منها توجيه أفكار العاملين وأعمالهم في اتجاه معين.
- الإستراتيجية: وهي خطة تتعلق بالتعامل مع الخصم أو المنافس، ويمكن أن تشير أيضا إلى برنامج عمل واسع لتعبئة الموارد من أجل بلوغ هدف معين.
- الإجراء: خطة تشمل خطوات متسلسلة منطقيا وزمنيا.
- القاعدة: خطة لا تتصف بالمرونة وتتطلب عادة القيام بعمل معين أو الامتناع عنه.
- البرنامج: خليط من السياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف استعمال الموارد وتسخير المهام، لتنفيذ خطة عمل واسعة النطاق. ويشكل التوقيت عنصرا أساسيا بالنسبة للبرنامج.
- الموازنة التقديرية: تعبير عن أهداف متوخاة بطريقة كمية أي بلغة الأرقام.
- التنبؤ بالمبيعات: تقدير لحجم الطلب، نتيجة دراسة المستهلك وخصائص السوق.

أما اتخاذ القرارات فيتضمن المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة. كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة، خاصة من حيث اتصافها بالتأكد، أو المخاطرة أو عدم التأكد. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 19).

## 9. 2 – التنظيم والتوظيف.

حسب محمد رفيق الطيب فإن التنظيم هو عملية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها وتتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية، ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة، وتوصيف الأعمال والأدوار وكذا تحديد علاقات السلطة، وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم. أما التوظيف فيقصد به تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص. ويتضمن اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص20).

أما "دوفالكو" (Defalco) ترى أن التوظيف هو مرحلة أولى تتمثل في تحديد الحاجة، والمرحلة الثانية تتمثل في اختيار مصادر التوظيف، أما الثالثة تتمثل في الإختبار المبدئي لطلبات العمل، ثم في المرحلة الرابعة تقوم بالمقابلة، وتليها في المرحلة الخامسة قرار التعيين المبدئي، وبعد ذلك تأتي المرحلة السادسة التي فيها تقوم بفترة تدريبية للمرشح المختار، وأخيراً المرحلة السابعة نقوم بالتعيين النهائي. (DeFalco, 2002 p.128).

## 9. 3 – التوجيه والقيادة.

يتطلب التوجيه حسب محمد رفيق الطيب التأثير على سلوك الأفراد لضمان جهودهم، وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود. بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني، ومن حسن القيادة والاتصال.

## 9. 4 – الرقابة.

يرى محمد رفيق الطيب أن الرقابة هي الوجه الآخر لعملية التخطيط وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء. وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها. ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة، وتحديد الانحرافات وتتطلب الرقابة، بالطبع، تصحيح الانحرافات، وتحديد أسبابها. ومعالجة هذه الأسباب حتى لا تتكرر الانحرافات نفسها في المستقبل. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص20).

يعتبر محمد جمال يحياوي الرقابة من أهم وظائف تسيير المؤسسات، وتتمثل مهمة الرقابة في قياس نشاطات الأفراد والجماعات، ومختلف المصالح التابعة للمؤسسة، بغية التعرف على مدى تطابقها مع أهداف المؤسسة والخطط التي وضعت لتحقيقها. هذا وتقتضي عملية القيام بمهمة الرقابة وجود معايير محددة، مسبقاً يتم على أساسها قياس مختلف النشاطات المتعلقة بتشغيل المؤسسة. وتتحد معايير الرقابة هذه طبقاً لأهداف المؤسسة ومختلف الخطط والبرامج، والأساليب المتعلقة بتحقيقها.

ويكمن الهدف الأساسي من القيام بعملية الرقابة، في حصر الانحرافات عن الخطط المقررة لتحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تجنبها وعدم تكرارها. (محمد جمال يحياوي، 2003، ص502).

## 9. 5 - التحفيز.

التحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود، وذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (قادة عبد العزيز، 2001، ص 18).

وقد تكون هذه الحوافز الداخلية معبرة عن الحاجات التي لها أولوية عند الفرد، أو قد تمثلها عوامل خارجية ومعطيات من المؤسسة التي يشغل بها الفرد أو من المجتمع بمختلف مؤسساته الإدارية والاقتصادية والسياسية.

أما أهم أساليب الحوافز فهي المكافأة المالية والحوافز المادية وإعطائهم الأولوية في الميزانيات المتاحة وفي التتقانات والاعارات والترقيات الإدارية والزيادة المادية، ومنحهم أقدميات اعتبارية عن عملهم المميز، وتكريم الممتازين منهم في احتفالات يوم العلم ومنحهم شهادات تقدير (محمد مزيان، 1992، ص 193).

وتعتبر العلاقات الإنسانية السليمة في المؤسسة، وسيولة الاتصالات، وكفاءة القادة في المعاملات الإنسانية، وإشراك العمال في تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات. من العوامل المساعدة على تخفيف ضغوط العمل وتحفيز العمال. (بوفلجة غيات، 2004، ص 167).

## 9. 6 - الاتصال.

يرى طارق حمادة أن المسير الفعال يمكنه أن يكون معلومات محددة ومركزة من الاتصالات التي يجريها مع العاملين وبالتالي ترتيبها وتنظيمها وتحقيق ذلك بطور مهاراته في ثلاثة اتجاهات مرتبطة بعضها ببعض وهي:

- الحصول على المعلومات والبيانات الخام من مصادرها الأساسية من خلال العلاقات الشخصية.
- إمكانيات تبادل المعلومات والبيانات و كيفية صياغة الأولويات من خلال جلسات جماعية للعاملين.
- قابلية ترشيد الأنشطة بطريقة لا تشعر العاملين بالتطفل والتدخل في عملهم، وذلك لأن هذه الإستراتيجية الاستطلاعية قد تؤدي إلى رد فعل دفاعي من جانب العاملين، وحتى لا ينجم عن ذلك تقديم معلومات خاطئة (طارق حمادة، 1983، ص 72).

## 9. 7 - التنسيق.

تتم عملية التنسيق التي تسمح للوحدات التنظيمية من تركيز جهودها نحو اتجاه واحد بطريقتين:

**الأولى:** بالتخطيط لان التخطيط يعطي مؤشرات دقيقة للأهداف والبرامج.

**الثانية:** يتعين رؤساء المصالح وبتأسيس هيئات فرئيس المصلحة (المسير) ينسق الأعمال في مختلف مراحل الإعداد والإنجاز. أما الهيئة (اللجنة) فهي بنية يتم تعيينها أو انتخابها تختص بوظيفة محددة (الإعلام، اقتراحات، حل النزاعات...) كما هو الأمر في فوج القيادة داخل مشروع المؤسسة. (قادة عبد العزيز، 2001، ص 10).

إن وظيفة المسير لها علاقة بالجوانب الفنية/التقنية المحددة، ونوعية السلع المنتجة، وطبيعة العادات والتقاليد السائدة أو خصائص ثقافة معنية، والتي لا يمكن التعرف عليها أو اكتسابها إلا عن طريق الدراسة والتدريب والخبرة الطويلة في الميدان المعين. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص120).

يتم تحديد مستويات المسيرين انطلاقاً من مكانتها في الهرم التنظيمي في المؤسسة وبالتالي تحدد أدوار ووظائف المسيرين وهي كالتالي: التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والقيادة، والرقابة، التحفيز، والاتصال الأفقي والعمودي، والتنسيق مع مختلف وحدات التنظيمية والموارد البشرية في المنظمة.

## 10 – التحديات التي يواجهها المسير المعاصر.

يواجه المسير المعاصر تحديات عديدة ومتشابهة في تأدية مهامه، إذ يرى "فليبو" (1961 Flippo) أن التحديات التي يواجهها المسير في ظلّ التغيرات الكبيرة في عالم السياسة والاقتصاد وحجم المؤسسات وتعدّها وحدة المنافسة، وهي كما يلي:

- التغير في تركيبة القوة العاملة.
- التغير في قيم القوة العاملة.
- التغير في مطالب المؤسسات.
- التغير في مطالب الحكومات.

فمن حيث خليط قوة العمل، نجد ارتفاع مستوى التربية النظامية عند العمال، تزايدعاملات، خاصة المتزوجات، وتزايد الأمهات العاملات، وتزايد العمال ذوي اللياقة البيضاء وهي عوامل تؤدي إلى مجموعة من الصعوبات، إذ كان في ذلك تحدّ للمسير في الدول المتقدمة، فإنّ ذلك أصعب بالنسبة لمسير في الموارد البشرية بالدول النامية، نتيجة عمق وتنوع القيم الثقافية عند العمال. (بوفلجة غياث، 2004، ص28).

## 11 – واقع التسيير في الجزائر.

يتصف واقع التسيير في الجزائر بعدة خصائص تطرق إليها عدة باحثين من بينهم محمد رفيق الطيب، وعبد العزيز عبادة، وعبد الحق لعمرى، وعبد الحفيظ مقدم...إلخ. إذ يرى عبد الحفيظ مقدم أن معظم المخططات والقرارات التي تتعلق بالمؤسسة تأتي من القيادة السياسية، وبقي المديرون والمسирون المباشرون عبارة عن خدم أوفياء لتنفيذ ما يملي عليهم من القمة، وحيث قيدت سلطاتهم بالقوانين والمناشير والأوامر لدرجة أن المدير أو مجلس الإدارة لا يستطيع أن يتخذ قراراً حتى ولو كان الأمر يهدد مصلحة المؤسسة. وقد

أدى هذا الشعور بفقدان السلطة والنفوذ لدى المديرين أن جعلهم يقفون موقفا سلبيا من العملية الإدارية، وربما لجأوا إلى استعمال مركزهم في الإدارة إلى تحقيق أغراضهم الشخصية كبديل لتحقيق أغراض المؤسسة، بالإضافة إلى هذا بكل أسباب التأثير والتحفيز للعمال مما نتج عنه التسبب والإهمال وانخفاض الإنتاج. (عبد الحفيظ مقدم، 1992، ص150).

ويلخص محمد رفيق الطيب أهم أسباب تأخر ظهور المهنة التسييرية في الجزائر نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتن ومنها:

- 1 - غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية. فهو يختلط تارة مع القانون، وأخرى مع السياسة، والثالثة مع الإدارة العامة، ورابعة مع الاجتهادات الشخصية،...
  - 2 - وقوع المنشآت الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية، لم تسمح بظهور (جزر تسييرية متميزة)، ذات استقلالية مسؤولة. لم تسمح بظهور عدد، ولو محدود من المنشآت الناجحة تسييريا والتي يمكن أن تكون قدوة لغيرها.
  - 3 - تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجمعي للإدارة، ذلك النمط المتحيز بطبيعته ضد الإنتاجية، نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.
- المأمول هو أن تؤدي الضغوط المتنامية من أجل رفع الإنتاجية التي ترسيخ استقلالية المنشأة الاقتصادية، مع ما يتطلبه ذلك من تحريك لتوازنها الداخلية، ومن تطبيع للبيئة الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الطلب على خدمات المسير و بروز التسيير كمهنة مستقلة. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 13).

نشأت الثقافة في الجزائر عند تطبيق اقتصاد مخطط، حيث كانت الاستراتيجية انطلاقا من قطاعات عمومية، وأنتجت بعض السلوكيات لدى المسيرين. ساهمت هذه السياسة في ظهور مصطلح الدولة هي رب العمل. إذ أن المسيرين كانت لديهم المسؤولية ولكن لم تكن لديهم الوسائل الضرورية للسلطة، لهذا لم يتصرفوا كمسيرين وإداريين لمؤسساتهم. (Bouali, 2002, p.1).

يؤكد عبد العزيز عبادة على وجود جزء من الوظيفة التسييرية، والذي يمكن تعميمه ونقله بين مختلف الوظائف الإدارية سواء في المؤسسة الواحدة أو عبر المنشآت المتشابهة، وهذا لكونه مرتبطا بالكفاءات والمهارات والقدرات العامة الضرورية لأي نوع من التسيير، في حين يبقى جزء آخر من الوظيفة التسييرية يحتاج دائما إلى تخصص فني وخبرة عملية متميزة تتوافق مع طبيعة العمل أو خصائص أو المؤسسة، وقد يكون هذا التمييز غير مفهوم أو غير مطبق في واقع الأمر الذي قد ينجر عنه مشاكل تنظيمية وخيمة العواقب، كما هو جار في أكثر مؤسسات البلدان النامية مثل الجزائر.

كما يرى عبد الحق لعمرى (Abdelhak Lamari) أن ابتذال وتهميش التسيير والمسييرين في الجزائر يعتبر عقبة عويصة في سبيل أي برنامج للنهوض الاقتصادي، وباعتبار أن "التسيير العلمي" هو سلاح فعال لدى الأمم المتقدمة، فعلى الجزائر أن تتسلح به لكي تستطيع أن تنافس ببراعة وأن تندمج بنجاح في الاقتصاد العالمي.

يرى الطاهر جعيم أنه رغم ما بذلته الجزائر في الفترة الأخيرة من الإصلاحات الهيكلية بهدف إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية، وجعلها تساير مقتضيات المؤسسة المنتجة الناجحة في الدول المتقدمة صناعيا، إلا أنها لم تستطع تجاوز بعض المشكلات التنظيمية والقانونية التي أزمات الوضع، وذلك بسبب عدم عصنة أساليب التنظيم والتسيير في مؤسساتها، وديمومة سيطرة البيروقراطية الهرمية على قرارات الإدارة في ميدان الأعمال، زيادة على بعض مظاهر الفوضى والتسيب وعدم المساءلة عن اللامسؤولية. ويضيف عبد العزيز عبادة: "يبدو أن هذه العوامل التسييرية غير الملائمة وغيرها جعلت المؤسسة الجزائرية تفتقر إلى خصائص الفعالية التنظيمية القادرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وبالتالي المنافسة في اقتصاد السوق. ويظهر جليا أنه لتحسين هذا الوضع، لابد من تدارك هذه النواقص، على أساس نتائج بحث الأمر بكيفية منهجية صارمة، ووفق خطة مدروسة من طرف أصحاب العلم والخبرة". (عبد العزيز عبادة، 2002، ص121).

ترى الباحثة أن التسيير في الجزائر لم يحقق أبعاده وقواعده المهنية والعلمية، والفنية وذلك راجع إلى العوائق والخلفية الفكرية والثقافية التي يحملها المسير والمسير داخل حدود المؤسسة الجزائرية.

## ثانيا: تسيير الموارد البشرية.

إن أحدث الدراسات حاليا عالميا تدرس الموارد البشرية بكل أبعادها وتسن لها دراسات استراتيجية على المستوى البعيد والقريب. فأصبح تطور وتقدم العالم رهن تطور الموارد البشرية. إلا أن الموضوع نفسه لا يخل من إشكالية التعريفات وتحديد المفاهيم التي تحتويها الموارد البشرية. لقد تعددت المصطلحات المرادفة (Management) فهناك من يستعمل التسيير " شودارد" (Jean Louid Chandard، 1988) بوفلجة غياث (1998) والتدبير محمد مسن (2001) والإدارة عبد الرحمن عيسوى (2005) بسيونى محمد البرادعي (2005) ومدحت محمد أبو النصر (2007) وهناك من يستعمل التسيير والإدارة في السياق نفسه عبد الحفيظ مقدم (1992). مثلها مثل الموارد البشرية والقوى العاملة محمد الصيرفي (2007). لذا لجأت الباحثة إلى التطرق إلى أهم نقاط الموارد البشرية من حيث التطور والتسميات والتعريفات والأهداف... إلخ.

## 1 – مفهوم الموارد البشرية.

### 1. 1 – معنى مصطلح الموارد.

المورد (Resources) لغويا هي المصادر (Sources) أو الوسائل (Means) أو الثروة (Wealth) ومورد هي مفرد موارد والموارد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم. ولقد أعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلح حدث به اتساع ليشمل أيضا الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد. بمعنى أن المورد يكون مصدرا ماديا أو معنويا وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 26).

يعرف بـسيوني محمد البرادعي المورد هو المصدر المادي أو المعنوي. وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما، مثل المورد المالي مثلا، فإذا تم إنفاقه بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصاحبه، أما إذا استخدمه فيكون وبالا على صاحبه. وكذلك الحال بالنسبة للمورد البشري. وعلى ذلك فإن الموارد البشرية في أي منظمة لابد أن ينظر إليها على أنها مصدر إيجابي وأن تقوم المنظمة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 15).

### 1. 2 – تعريف الموارد البشرية.

مفهوم الموارد البشرية يعتبر مرادفا لمفاهيم أخرى حسب مدحت محمد أبو النصر وهي القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري.

ومن تعريفات الموارد البشرية ما يلي:

- 1 – الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي. ويؤكد ذلك "بيتر دركر" (Peter Drucker) حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.
- 2 – الموارد البشرية، كما يشير سيد الهواري، هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد. وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.
- 3 – الموارد البشرية، كما يشير احمد سيد مصطفى، لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم. وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم. وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

ويشير مصطلح رأس المال البشري حسب مدحت محمد أبو النصر إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 31).

## 2 – نشأة تسيير الموارد البشرية وتطور تسمياتها.

يرى "شودارد" (Chandard) أن تأسيس أول مصلحة لتسيير الموارد البشرية مماثلة لتلك التي نعرفها اليوم ترجع إلى بداية القرن العشرين، إذ تكونت أول جمعيات مهنية ضمنت المهتمين بتسيير الطاقات البشرية وظهرت كتابات مختصة في نفس الميدان.

تتأكد هذه الحقائق بصورة واضحة في التاريخ الأمريكي حيث في نهاية القرن التاسع عشر، عملت بعض المؤسسات على خلق مراكز ومناصب لها علاقة خاصة وقريبة من تسيير الموارد البشرية مثل: علاقات العمل، الإدارة، الأجر، الفوائد الاجتماعية، مقاييس التوظيف والانتقاء والتكوين.

وقبل العشرية الثانية من القرن العشرين نجد إدخال مناصب ومراكز أخرى تهتم بالصحة والحماية في العمل والتي بدورها فرضت توظيف أطباء في ميدان العمل. يرى "فرانش" (French) أن طوال العشرية الأولى للقرن العشرين نجد أن المؤسسات الأمريكية أقامت أول مصالح متخصصة في شؤون الموظفين كالتي أنجزها الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الأولى والتي تدور حول مقتضيات الموظفين، التوظيف، التكوين لدى الموظفين.

نشر "ماككاف تيد" (Metcaf-Tead) سنة (1920) المجموعة الأولى لنصوص تخص هذا الموضوع بالإضافة إلى ظهور كتب أخرى تتحدث عن البعد الخاص لهذا النوع من النشاط لتسيير الموارد البشرية فكل هذه الأحداث كانت نتيجة حتمية للتطورات المفاجئة للقرن التاسع عشر والعشرين خصوصا مع الثورة الصناعية وظهور التطورات العملية فكل هذه الأحداث سمحت بتقسيم العمل وزيادة التخصص في المهام وهذا ما تطلب حتمية لوجود موارد بشرية وتكيفها بالضرورة مع المهام الموكلة إليها.

فالتطورات العملية والتكنولوجية فرضت استعمال أسلوب جديد في إدارة الموارد الداخلية للمؤسسات وهذا ما أوجب وجود علم خاص بتسيير الموارد البشرية الذي أصبح فرعا خاصا ومكملا للاستراتيجية العامة لأي مؤسسة (Chandard, 1988, p. 662).

يرى فريد النجار أن ظهور المشاكل بين العمال والإدارة والاهتمام المتزايد من ناحية وظيفة الموارد البشرية لأهمية العمل ونتائجه وكذلك ظهور دراسات وأبحاث جديدة في علم النفس والاجتماع والتي تناولت العنصر البشري، ساعد على ظهور وظيفة جديدة في المؤسسة والتي سميت بوظيفة المستخدمين لذا يعتبر علم تسيير المستخدمين من العلوم الحديثة نسبيا في إدارة الأعمال مقارنة بالأعمال الأخرى. (فريد النجار، بدون سنة، ص 27).

إن تطور التسيير مرتبط بالتطور التقني وبالأفكار السياسية. لا يمكن التطرق إليها بدون اللجوء إلى السياق الاجتماعي وحركات هذه الأفكار التي تسايره في بعض الأحيان وتثيره أحيانا أخرى. (Boyer L.& al,1990,p.149).

يعرف عبد الحفيظ مقدم التسيير أو الإدارة (Management) هو فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين. وهو عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين. ومسؤولية المسير هي العمل على تنسيق وتعديل وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد وفعاليتها. (عبد الحفيظ مقدم، 1992، ص 9).

يشير بوفلجة غياث إلى اختلاف التسميات المستعملة فالبعض يستعمل كلمة "إدارة" والبعض الآخر يستعمل كلمات مختلفة كالمشرف، المسؤول والقائد للدلالة على نفس المعنى لكن المعنى الشائع والذي أصبح سائدا بعدا علميا، هو استعمال "التسيير" المرادف للمصطلح الانجليزي (Management). ويشير كذلك إلى أن المقصود من التسميات المستعملة كلها نفس الشيء عموما، فبعض الدارسين من اعتبر عملية التسيير والإدارة شيئا واحدا. إذ يعرف بوفلجة غياث عملية التسيير هي أشمل من الإدارة وأن الأخيرة هي جزء منه، فالإدارة تهتم بتنفيذ البرامج ووضع التعليمات والأهداف المناسبة. لكن التسيير بالإضافة فهو يشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة. (بوفلجة غياث، 1998، ص 27).

يرى محمد مسن عندما نطالع كتب التدبير والتنظيم للمؤسسات، نجد اختلافا كبيرا بين المصطلحات التي تحاول التعريف بهذا الفن الحديث، و يتجلي هذا الاختلاف بين المراجع الفرنسية والانكليزية بوضوح. بدأ الفرنسيون من عهد "نابليون" يعرفون التدبير بعبارات مثل: قيادة (Direction)، إدارة (Administration)، تسيير (Gestion). كانت المؤسسات آنذاك صغيرة، لم تتجل فيها مختلف وظائف التدبير، واختصاصاته العصرية. ولما وصلت إلى الضخامة التي تعرفها اليوم، وتعددت المسؤوليات والوظائف فيها، اضطر المسيرون إلى استعمال العبارة الانكليزية الأوسع والأحسن دلالة وهي عبارة (Management) فهي تجمع معاني التقنيات والفنون التي تعنى بالإدارة والقيادة والتنظيم. فتضفي عبارة (فنيات) على هذا التعريف معنا ثقافيا وفنيا لا يخضع للقواعد العلمية فحسب، لكنه يترك للحدس والحكمة والحنكة والمنطق والأخلاق مجالات واسعة. لذا يعرف محمد مسن التدبير أنه فن التصرف بمهارة في مقاليد المؤسسة حسب مختلف الظروف. (محمد مسن، 2001، ص 19).

قد بدأ مفهوم إدارة الموارد البشرية في الظهور في بداية السبعينات، حيث بدأ اليابانيون بإنشاء وحدة مختصة بإدارة الموارد البشرية لقناعتهم بأهمية الأفراد العاملين وضرورة اعتبارهم عنصرا هاما في التنظيم وليس كآلات عاملة. إذ زاد الاهتمام بمشاعر وحاجات الموظفين وزاد التركيز على الوسائل والأساليب التي

يمكن استخدامها لتلبية حاجات ورغبات الموظفين مع ملاءمتها لحاجات المنظمات من زيادة الإنتاجية والربح. وفي بداية الثمانينات، ومع تدني إنتاجية المنظمات والشركات الأمريكية بدأت هذه الشركات بتطوير إدارة الموارد البشرية لمواكبة زيادة الإنتاجية اليابانية والمنافسة العالمية. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 18).

يشير مدحت محمد أبو النصر إلى تطور تسميات الإدارة المسؤولة عن شؤون البشر العاملين في المنظمات مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة والدور المتوقع منها، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد (Personnel Management) إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيرا يطلق عليها في الوقت الحالي – وذلك منذ بداية السبعينات – مصطلح إدارة الموارد البشرية، تأكيدا كما يذكر أحمد سيد مصطفى – على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية، وضرورة تطبيق الجودة الشاملة على الأداء البشري ومراعاة البعد الأخلاقي في التعامل مع هذه الموارد البشرية، وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري. إن تغيير تسميات الإدارة المسؤول عن شؤون البشر العاملين في المنظمات، ليس مجرد تغيير في الكلمات أو تلاعب بالألفاظ. ولكنه تغيير استراتيجي في المحتوى وفي التصور. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 64).

يلاحظ محمد الصيرفي أن هناك عدة تسميات أطلقت على إدارة القوى العاملة من قبل الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فمنهم من أسماها بإدارة الأفراد، والبعض الآخر أسماها بإدارة الموارد البشرية، في حين آخرون أسموها بإدارة شؤون العاملين ويعتمد محمد الصيرفي على تسمية إدارة القوى العاملة. (محمد الصيرفي، 2007، ص 9).

الإدارة الحديثة أو تسيير الشركة، له جذوره في التحولات العميقة في المنظمة الصناعية والشركات التجارية تعرف البلدان الصناعية في دورة ثانية 19 و 20. وتوضع هذه الابتكارات النظرية والعملية في مجالات متنوعة مثل إدارة وتنظيم المؤسسات أو التدريب والتوجيه للموظفين في وقت واحد في الولايات المتحدة وأوروبا. (Leimgruber, M, 2008).

شهدت تسيير الموارد البشرية تطورا عبر التاريخ ويتمثل في المراحل التالية:

#### – مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري. فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمالة، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة. ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام

الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك، والعبيد (أي الذين يخدمون الأرض ويعملون فيها) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، ومثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة.

### - مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية العمل، وسوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها). كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم. فكان بالتالي لزاما أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين. أي أنه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة. ثم ما لبث أن تكونت اتحاديات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور، وساعات العمل، ونحوها.

### - مرحلة القرن العشرين:

شهد ذلك القرن أحداثا جسما ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة "فردريك تايلور" (F.Taylor 1856-1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين. تلا مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والاختبارات، ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة "ألتن مايو" (Elton Mayo) التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين.

لقد كان للمدرسة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة، فاهتمت هذه الإدارة بشروط التعيين والاختبارات النفسية وتصميم أنظمة الأجور والتأديب ورعاية العاملين، مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور المدرسة السلوكية (1930-1960) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين. (ناذر أحمد بوشیخة، 2010، ص 29).

### 3 – تعريف مفهوم تسيير الموارد البشرية.

حسب معهد تسيير الموارد البشرية البريطاني يعتبر تسيير الموارد البشرية مسؤولية كافة هؤلاء الذين يسيرون الأفراد وكذلك هو وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، كما أنه الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المنظمة وهو يطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف. (زكي محمود هاشم، 1979، ص 15).

كما يعرفها علي السلمي بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على استخدام هذه الموارد استخداما فعالا في تحقيق الكفاءات الإنتاجية. (علي السلمي، 1985، ص 10).

يقصد على محمد عبد الوهاب بتسيير الموارد البشرية ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة ترتبط باستراتيجية المؤسسة، وتمارس إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية ما يحقق مصلحة المنظمة والعمال معا. وفي هذا السياق أخذت وظيفة تسيير الموارد البشرية تعاريف متعددة منها: أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية حيث تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهارتهم وتحفزهم وتقيم أعمالهم، وتبحث عن حل لمشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد. (علي محمد عبد الوهاب، 1986، ص 35).

يعرف مصطفى نجيب شاويش تسيير الموارد البشرية أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة (مصطفى نجيب شاويش، 1996، ص 27).

كما أن تسيير الموارد البشرية هي ممارسة تركز على التحكم في العديد من الأدوات. (Lacono, 2004,p. 9).

تعني إدارة الموارد البشرية كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، مع زيادة تنمية الجهود باستمرار. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 17).

يفرق محمد الصيرفي بين القوى العاملة كوظيفة من وظائف المدير التنفيذي وإدارة القوى العاملة كوحدة تنظيمية.

• إدارة القوى العاملة كوظيفة من وظائف المدير التنفيذي: حيث ترتبط هذه الوظيفة أساساً بتوجيه العاملين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم ورفع روحهم المعنوية بما يؤدي إلى المحافظة على استقرارهم والحد من دوران العمل.

• المقصود هنا بالوحدة الوزارة أو الصحة أو المؤسسة أو الشركة أو الهيئة... الخ، هي تختص بتكوين وتربية وصيانة النفس البشرية من خلال إجراءات النظم اللوائح التي تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية هي تعتبر بمثابة جهة استشارية تؤدي خدماتها إلى جميع العاملين بقصد تكوين قوة عمل راضية منتجة ذلك من خلال قيامها بإعداد وتنفيذ مجموعة من السياسات الإدارية تتمثل في تخطيط القوى العاملة، تحليل ووصف الوظائف، اختيار وتعيين العاملين، تنفيذ برامج التدريب وتنمية المهارات وتهيئة الظروف المناسبة للعمل لرفع الروح المعنوية. (محمد الصيرفي، 2007، ص 11).

يعرف محمد الصيرفي إدارة القوى العاملة على أنها:

- نشاط إداري.
- وظيفة من وظائف المدير.
- تعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار بعضها يستند إلى أسانيد علمية وبعضها يستند إلى الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي والذي يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية.
- وهي تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف، مثل تخطيط القوى العاملة، والاختيار والتعيين، والنقل والترقية، والتحليل ووصف الوظائف. (محمد الصيرفي، 2007، ص 17).

يعرج مدحت محمد أبو النصر على تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الموارد البشرية (Management Human Resources) يذكر منها على سبيل المثال:

— إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

— إدارة الموارد البشرية: هي ربط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز على الابتكار والمرونة.

— إدارة الموارد البشرية: جوهرها هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغير.

— إدارة الموارد البشرية: هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختبار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع.

— إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجات من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 62).

وانطلاقاً من هذه التعريفات يعرف مدحت محمد أبو النصر إدارة الموارد البشرية بما يلي:

1 — أن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهي العاملين بها، والذين يسهمون بشكل فردي أو جماعي أو فريقي في تحقيق أهدافها.

2 — تهتم إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري في المنظمة بدءاً من استقطاب المناسب والكفاء منها وحتى ما بعد الخروج على المعاش.

3 — إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن توفير بيئة تنظيمية صحية تمكن العنصر البشري من النمو والتطور.

4 — إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة وظائف الإدارة للعنصر البشري في المنظمة.

5 — تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته، بشكل عادل ومتوازن.

6 — تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ديناميكية ومتغيرات بيئية (داخلية وخارجية) سريعة التغير يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع العنصر البشري في المنظمة. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 63).

حسب نادر أحمد بوشیخة إدارة الموارد البشرية في معناها الشمولي تعني أساساً عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المنظمة وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية التي يميزها تعاون وثيق يحقق أهداف تلك المنظمة. (نادر أحمد بوشیخة، 2010، ص 31).

#### 4 – أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية.

يحدد بسيونى محمد البرادعي أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

**أولاً:** زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.

**ثانياً:** التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.

**ثالثاً:** إدارة الاستقطاب (وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية) والاختيار الجيد للعاملين، يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.

**رابعاً:** تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية. كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومنظماتهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والنقد في المنظمة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم باستمرار. (بسيونى محمد البرادعي، 2005، ص 18).

يشير مدحت محمد أبو النصر إلى أن الموارد البشرية تمثل أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة. فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية...) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 31).

ويرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- 1 – الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- 2 – الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- 3 – العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- 4 – العقول المبادئة تعظم القيمة المضافة.
- 5 – الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- 6 – الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- 7 – استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- 8 – الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

ويؤكد سيد الهواري أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، لأن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يمكن في إدارة الموارد البشرية. أن سبب النجاح هو في تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي... الميزانية وغيرها. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 34).

يحدد صالح الشتواني أهداف مسؤولي تسيير الموارد البشرية التي يعملون على تحقيقها وهي تلك المتصلة بالأفراد العاملين والأخرى بالمؤسسة وهي كالتالي:

#### 1.4 – أهداف العاملين.

يتوقع الأفراد أن يجدوا أحسن فرص لتولي مناصب أعلى ممكنة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقية عندما يصبحون مؤهلين لذلك، كما يتوقع الأفراد أن تتوفر لهم ظروف العمل التي تمكنهم من العمل المتعاون الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من كفاءتهم. يرغب الأفراد أن تكون هناك سياسات موضوعية، وظروف عمل تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتفادى المهام التي تعرض الأفراد للأخطار غير الضرورية، كما يرغب الأفراد أن تتوفر لهم الحرية والاستقلال والمعاملة التي تتفق مع الكرامة الإنسانية.

#### 2.4 – أهداف المؤسسة.

تهدف المؤسسة إلى الحصول على الأفراد ذوي الكفاءة حسب المواصفات المطلوبة ولذلك عليها أن تعرف ما المطلوب القيام به، أي يجب أن يكون هناك تحديد سابق لواجبات ومسؤوليات كل مركز، وعلاقته كعمل بالأعمال الأخرى داخل التنظيم التي تتكون منه المؤسسة ولهذا يمكن تحديد مصادر الحصول على العنصر البشري والقيام بإجراءات الاختبار والتعيين. تعمل المؤسسة على الاستفادة إلى أقصى حد من جهود العاملين، ولذلك يجب أن يعرف كل فرد يعمل في المؤسسة ما المطلوب منه، ولكل فرد حدوده ومسؤولياته والسياسات المرسومة التي يجب أن يخضع لها ويجب أن تتاح له الفرصة لكي يكتسب المعرفة والخبرة والمهارة والأدوات المساعدة التي تمكنه من الأداء الفعال.

تهدف المؤسسة إلى المحافظة على استمرار رغبة الأفراد في العمل معها، وتتوقف هذه الرغبة على مدى توقع الأفراد إشباع مطالبهم من خلال العمل داخل المؤسسة، ولهذا يجب أن يكون هناك نظام عادل للأجور والمكافآت كما يجب أن يؤمن الفرد بقدر الإمكان ضد عدم الاستقرار وضد الحوادث والشيخوخة والبطالة والإجراءات التعسفية من قبل المديرين، كما يجب أن تتاح للفرد فرصة الاندماج الاجتماعي مع المجموعة التي يعمل معها، وإن شعر الفرد بأن العمل المكلف به سيعطيه الفرصة لاستغلال طاقته ومهارته،

وأنة يتلقى التقدير من رؤسائه عندما يؤدي عمله على الوجه المطلوب، كما يجب أن تتاح للأفراد فرصة التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم في المسائل التي تمس مصالحهم، وتتصل بالأعمال التي يقومون بها. (صالح الشتواني، 1997، ص 11).

وحسب محمد الصيرفي أهم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها هي كالتالي:

- 1 – تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- 2 – السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- 3 – تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات... الخ، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- 4 – الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاجية. (محمد الصيرفي، 2007، ص 13).

يحدد علي محمد عبد الوهاب وآخرون، أهداف نظام الموارد البشرية في الآتي:

- 1 – استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة.
- 2 – تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- 3 – صيانة الموارد البشرية.
- 4 – تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.
- 5 – تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- 6 – تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.
- 7 – تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة.

بينما يقسم مهدي حسن أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث هي كالتالي:

فالهدف الأول نحو المجتمع عن طريق المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص. أما الهدف الثاني فهو نحو العاملين عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

والهدف الثالث نحو المنظمة بالحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 65).

يحدد مدحت محمد أبو النصر الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في الآتي:

- 1 – توفير الموارد البشرية المناسبة بالموصفات المطلوبة في الوقت المناسب.
- 2 – الارتفاع بإنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانات المنظمة.
- 3 – تهيئة ظروف عمل مناسبة.
- 4 – تحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج.
- 5 – بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
- 6 – التقييم الموضوعي لأراء وشكاوى العاملين.
- 7 – الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها.
- 8 – تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين.
- 9 – حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل.
- 10 – حل المشكلات الشخصية والأسرية للعاملين.
- 11 – صيانة القوى البشرية وتميئتها وتطويرها.

وفي هذا السياق يشير مدحت محمد أبو النصر إلى الآتي:

- 1 – أن أهداف إدارة الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.
- 2 – أن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- 3 – أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتكامل معا، وأن تتصف بالقبول والمرونة والواقعية وإمكانية التحقيق والقياس. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 66).

## 5 – تنمية الموارد البشرية.

يعد اصطلاح تنمية الموارد البشرية حسب راوية حسن اصطلاحا حديثا نسبيا، مقارنة باصطلاحات تقليدية مثل، التدريب أو التنمية الإدارية. ويشير هذا التغيير إلى ضرورة امتداد دائرة الاهتمامات والأنشطة فيما هو اكبر من الوظائف التقليدية للموارد البشرية. وقد يستخدم أحيانا اصطلاح تنمية الموارد البشرية دون وعي كامل بأهميته وتأثيره وارتباطه بالأداء التنظيمي. (راوية حسن، 2003، ص 265).

يرى فريد النجار أن تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الضرورية في تحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والفنية ومن ثمة فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان معارف ومعلومات ونظريات أو المبادئ أو القيم أو الفلسفات التي تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة للأداء الأمثل في العمل والإنتاج. وهي كذلك وسيلة فنية تمنح للإنسان خبرات معينة ومهارات عقلية ويدوية إذ أنها أحسن وسيلة تعيد

تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه أي تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للعامل والمنظمة ككل. (فريد النجار، بدون سنة، ص ص 29-31).

ترى راوية حسن أن للتكنولوجية تأثير على تنمية الموارد البشرية حيث تقديم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية. ويرجع هذا لعدة أسباب:

1- افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على استخدام التكنولوجيا والحفاظ عليها.

2 - تتطلب التكنولوجيا الجديدة عدة تغيرات داخل المنظمة مثل، طرق العمل، ونماذج علاقات العمل، وتغيير الإجراءات، وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

3 - الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة هي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة. فعلى سبيل المثال، تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني، فقدان الوظائف، والمراكز الاجتماعية، أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد. (راوية حسن، 2003، ص 34).

إن إحداث التغيرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة، أو إعادة التدريب لصلق المهارات، وترقية بعض الأفراد، وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

كما تقترح راوية حسن بعض مداخل تنمية الموارد البشرية، أولها مدخل سلسلة المقدرات (المهارة، المعرفة، الاستعدادات) وثانيها تنمية الموارد البشرية من خلال تصميم العمل.

## 1.5 - مدخل سلسلة المقدرات.

يسمح التحليل على المستوى الفردي بتطبيق مفهوم المهارات والمعرفة والاستعدادات لتحقيق مزيد من التوصيف الدقيق لرأس المال البشري، والذي يعد عنصرا هاما ومؤشرا على أداء العمل وعلى الأداء التنظيمي. وقد ترجم هذا عمليا إلى الاهتمام والجهد المتزايد الذي يواجه لتنمية ومعرفة الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة.

وقد زاد التركيز على التعلم في المنظمة، من الأعباء الملقاة على عاتق كل من الأفراد والمديرين. فمن ناحية الأفراد، زادت الضغوط عليهم للحفاظ على تنمية مهاراتهم ومعرفتهم. أما بالنسبة للمديرين، فإن عليهم ضغوطا تتمثل في تحفيز وتسهيل تنمية المعرفة لمرؤوسيتهم. وكمحاوله لتشجيع تنمية مهارات المرؤوسين،

قامت بعض المنظمات بتقديم أنظمة للحوافز مصممة، بحيث تمنع أو تحرم المديرين من الترقية لمنصب أعلى إلا إذا قام بتنمية مرؤوس ليكون قادرا على الإحلال محل المدير الذي سيتم ترقيته.

أما على المستوى التنظيمي، فقد أصبح التركيز على المهارات والمعرفة هو محور تركيز المنظمات لذلك فإن اهتمام المنظمات يجب أن ينصب بدرجة أكبر على أنواع المهارات والمعرفة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وعملياتها، بدلا من الاهتمام بتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لأداء العمل. فعند القيام بأداء المهام المطلوبة، فإنه ليس العدد المطلوب من الأفراد لأداء كل مهمة هو ما يجب الاهتمام به، ولكن المفروض أن يكون الاهتمام منصبا على تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعرفة متخصصة ومتطورة والذين يحققون مستويات الأداء العالية.

وترتبط تنمية، المهارات والمعرفة بكثير من الأحداث والممارسات التنظيمية مثل إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، والمنافسة، والكفاءة، والنمو الاقتصادي المحتمل. ونتيجة لأهمية المقدرات الفردية (المهارة والمعرفة)، فلا بد إلى جانب تنميتها أيضا بتخطيطها واكتسابها واستخدامها وهذه المراحل تكون معا ما يسمى بسلسلة المهارات والمعرفة في المنظمات ويوضح الشكل رقم (1) هذه السلسلة.

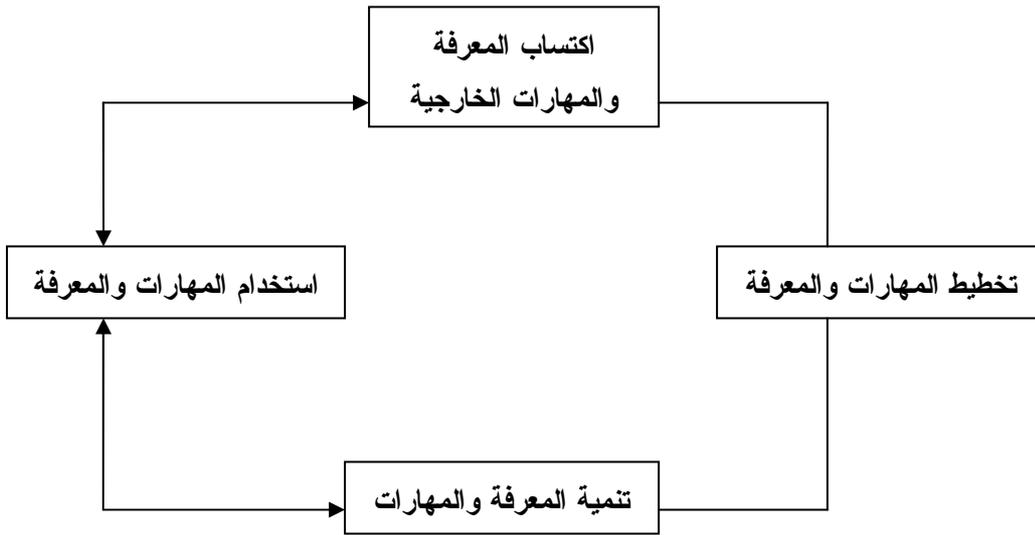
ويمكن النظر إلى العناصر الفردية في النموذج السابق على أنها مراحل لعملية اكتساب المهارات والمعرفة والاستعدادات (Compétence) وهذه المراحل هي مراحل متتابعة، يتم تقييمها بعد انتهاء كل مرحلة، حيث تعتمد المرحلة التي تليها على النواتج التي تم تحقيقها في المرحلة السابقة لها. (راوية حسن، 2003، ص244).

**أ – تخطيط المهارات والمعرفة:** غالبا ما يتمثل الإجراء المتبع في هذا الشأن في تقدير الاحتياجات المستقبلية، تم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة.

وقد أصبح الآن التركيز على إيجاد علاقة وطيدة وقوية بين أهداف واستراتيجيات المنظمة، وتخطيط المهارات والمعرفة. ويمكن تعريف التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها تعريف وتحديد الحاجات من المهارات والمعرفة، والإدارة الفعالة لعملية تعلم الأفراد وإكسابهم المهارات المطلوبة من أجل الطويل وفقا لاستراتيجية المنظمة.

**ب – الحصول على المهارات والمعرفة:** يتضمن اكتساب المهارات والمعرفة من سوق العمل الخارجي كل من استقطاب أفراد جدد أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

**ج – تنمية المهارات والمعرفة:** تتكون المهارات والمعرفة من بعض البرامج المخططة والأنشطة المنظمة، مثل الأشكال المختلفة من التعلم غير الرسمي. وتدخل مجالات متعددة في هذه التنمية مثل تدريب الأفراد، التطوير الإداري، وتخطيط المسارات الوظيفية، وبرامج التدريب المهني، والأشكال الداخلية من التعاون مثل حلقات الحث العلمي، وجماعات العمل، ودوائر الجودة.



شكل رقم (1) يبين سلسلة المهارات والمعرفة في المنظمات حسب (راوية حسن، 2003).

**د - استخدام القدرات أو توظيف المهارات والمعرفة:** وتمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة القدرات (المهارات والمعرفة) والكيفية التي تستخدم أو توظف بها هذه المهارات والمعرفة. ومن أهم أبعاد توظيف واستخدام المقدرات، هي الطريقة التي تنظم بها هذه المقدرات. فلا يمكن توظيف استخدام المهارات والمعرفة والاستعدادات بمعزل عن الهياكل، والعمليات التي تعمل في إطارها أو من خلالها. بمعنى آخر أن هذه الهياكل والعمليات تحدد الإطار الذي يحكم استخدام وتوظيف هذه المهارات والمعرفة بصورة فعالة. ويرتبط هذا الكلام بمجال أكثر شمولاً وهو قضية "تقسيم العمل" أي أن كل منظمة تحاول أن تجد الطريقة المثلى لاستخدام وتوظيف مهارات ومعرفة مواردها البشرية. وفقاً لبعض الأهداف أو المعايير التي تحددها.

## 2.5 - تنمية الموارد البشرية من خلال تصميم العمل.

يمكن تقييم أي أداء تنظيمي على أساس أربعة معايير على الأقل:

- 1 - جودة ومنفعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 2 - الكفاءة في تقديم وتوفير هذه المنتجات والخدمات.
- 3 - تأثير المنظمة على المجتمع وجودة ونوعية المستوى المعيشي للأفراد.
- 4 - تأثير المنظمة على الموارد البشرية وعلى جودة مناخ العمل.

وبالنسبة لبعض مديري المنظمات، فإن تنمية الموارد البشرية تدخل ضمن المعيار الرابع. ولكن في واقع الأمر، لكي تتحقق الطموحات والأهداف المرجوة من تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على النجاح التنظيمي، يجب أن تدخل في مجال تحقيق المعايير الأربعة السابقة جميعها، بل يجب أن تحقق إسهاماتها في كل منها.

إن تنمية الموارد البشرية يجب أن توجه ناحية إنجاز كل أهداف الأداء التنظيمي: الجودة، الكفاءة، التأثير على المجتمع، والتأثير على الأفراد. وغالبا ما تركز أنشطة الموارد البشرية على أنظمة الأفراد المساعدة مثل: التدريب، والاختيار والتعويضات وتقييم الأداء.

ويرتكز مدخل تصميم العمل على فكرة تنمية الموارد البشرية من خلال بعض الممارسات، مثل الإثراء الوظيفي، وتكبير المجال الوظيفي. ومثل هذه الممارسات قد تمكن الفرد من استخدام طاقاته وقدراته بصورة أكثر إيجابية وفعالية. وأيضا، قد تكون هذه الممارسات فعالة، كأسلوب تعويضي للأفراد ذوي المهارات الذين لا تكون أمامهم فرص للتقدم (الرسوب الوظيفي الفعال) حيث يمكنهم تطوير وترقية مهاراتهم من خلال الوظيفة الحالية، وليس بالضرورة للتقدم في وظيفة في منصب أعلى. (راوية حسن، 2003، ص 245-270).

## 6 - تخطيط الموارد البشرية.

ترى راوية حسن أن التخطيط يرتبط بصفة عامة، بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة. فهو يحدد العلاقات، والتصرفات، ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على القوى المختلفة، وتوجيهها في قنوات محددة، يتحقق من خلالها الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (راوية حسن، 2003، ص 25).

يرى بسيوني محمد البرادعي تخطيط الموارد البشرية أنها العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى:

- 1 - زيادة المنفعة من الموارد البشرية.
- 2 - مطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية.
- 3 - التنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل التعيينات، والتعويضات وتقييم الأداء والتدريب والتطوير. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 37).

تؤكد راوية حسن على وجوب النظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي. ولضمان وجود الأفراد المؤهلين لأداء الوظائف الرئيسية. فالتخطيط يساعد ويسهل من قدرة المنظمة على البقاء، كوسيلة للتنمية، وفي نفس الوقت يقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة المنظمة من الموارد البشرية. (راوية حسن، 2003، ص 29).

## 1.6 - الأسس الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية.

وضع بسيوني محمد البرادعي أسسا رئيسية لتخطيط الموارد البشرية وهي كالتالي:

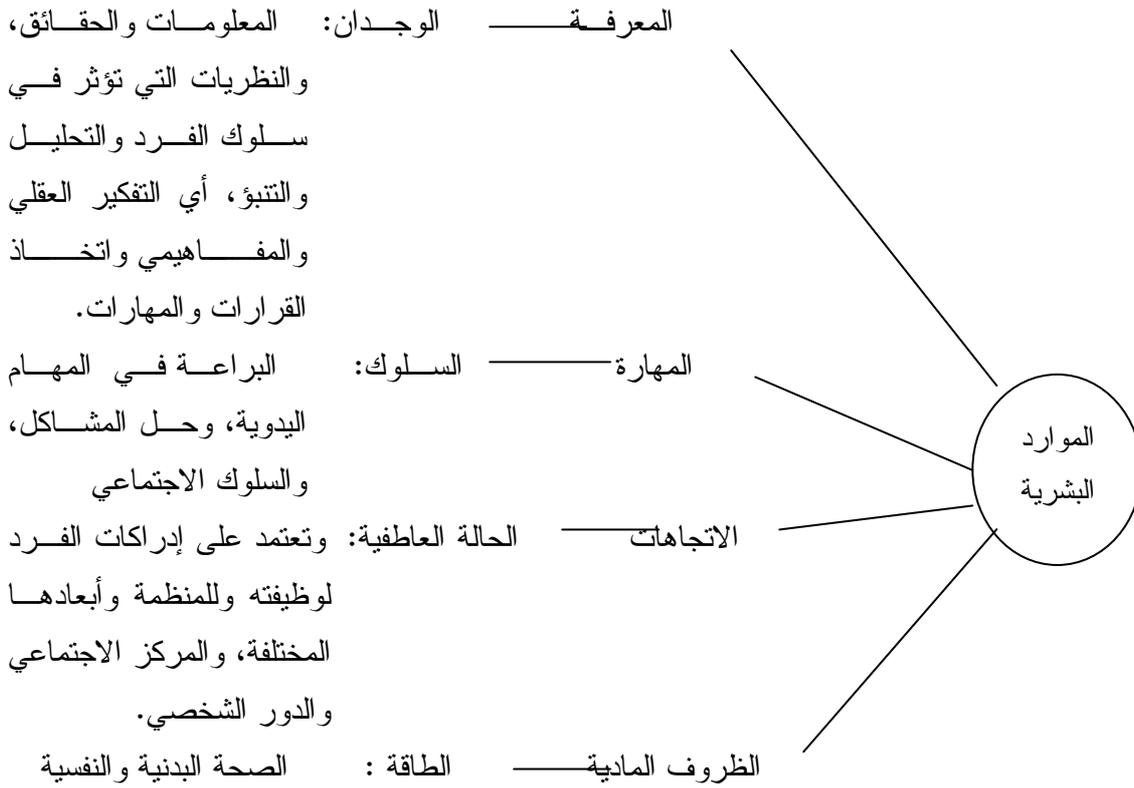
- 1 - تخطيط الموارد البشرية هي عملية (Process)، أي أنها تحتوي على مجموعة مترابطة من الأنشطة، والتي تتكامل في مجموعها كي تحقق أهداف المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- 2 - عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة، وتمارس وفقا لأسس علمية.
- 3 - تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية، إلى توفير العدد اللازم من الأفراد بالخصائص والقدرات والكفاءات المناسبة، والمحفيين للعمل في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4 - عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتم بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 63).

## 2.6 - تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

توضح راوية حسن أن تخطيط وتنمية الموارد البشرية ليس مجرد تنمية جداول للبرامج التدريبية، وإعداد الميزانيات اللازمة لها، ولكنها تعني أكثر من هذا. فهي عملية لتحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارة واتجاهات مطلوبة للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة، وتحديد الإطار النظري والعملية للبرامج والأنشطة التي تشبع الاحتياجات. فتخطيط وتنمية الموارد البشرية يركز على البرامج والأنشطة لتحسين قيمة المخزون البشري فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والاتجاهات. وفي نفس الوقت يحاول أن يربط بين الموارد البشرية وأهداف المنظمة بصورة عملية.

## 3.6 - ترشيد عملية التخطيط.

الموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات. وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة، والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية.



شكل (2) يبين الموارد البشرية حسب (راوية حسن، 2003).

تعرف راوية حسن التخطيط لتنمية الموارد البشرية على أنه العملية التي من خلالها تحدد المنظمة احتياجات الموارد البشرية، وكيفية إشباع هذه الحاجات. وهو العملية التي تمكن المنظمة من تحديد مدخل توفير الأفراد المناسبين والمؤهلين من حيث المهارات، والمعرفة، والاتجاهات والخصائص الجسمانية، لأداء المستويات المخططة من الإنتاج. كما يتضمن تخطيط وتنمية الموارد البشرية تحديد احتياجات الموارد البشرية كما ونوعا، وتحديد الإطار المفاهيمي للتصرفات الضرورية لتدعيم عملية الاستقطاب، وتنمية واستخدام أكثر الموارد قيمة لمنظمة، أي الموارد البشرية.

تلخص راوية حسن مفهوم التخطيط لتنمية الموارد البشرية كالآتي:

**الهدف:** تقليل عدم التوازن بين الطلب والعرض المتاح من الموارد البشرية أو من المعرفة والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها المنظمة.

**الاستراتيجية:** تحقيق التوافق بين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة ومخزون الموارد البشرية الموجود بالمنظمة، والتعرف على عدم التوازن أو النقص الموجود. أيضا فهم الأسباب التي تكمن وراء عدم التوازن.

**التنفيذ/الاستجابة:** تحديد القياسات أو النظريات المرتبطة بفهم وتنفيذ وتحويل وتوجيه هذه المقاييس لمصلحة المنظمة؟

### بعض الأمثلة للتنفيذ:

**1 – تخطيط الاستقطاب:** وهي خطط لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أو التغييرات الداخلية المتوقعة كاستجابة للظروف الخارجية.

**2 – خطط التدريب والتنمية:** وهي التخطيط المسبق للمهارات والمعرفة داخل المنظمة بغرض:

أ – التكيف مع التغييرات فيما يتعلق بالعمليات التشغيلية.

ب – التوافق بين طموحات الأفراد مع متطلبات الوظيفة وتنمية المستقبل الوظيفي.

ج – جذب الانتباه إلى الظروف التنظيمية حتى يمكن التأثير على الاستجابات لهذه الظروف. (راوية حسن، 2003، ص ص 30-33).

### 7 – استراتيجية الموارد البشرية.

يؤكد بسيوني محمد البرادعي أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية متكاملة، ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ومعرفة الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح، ولا تتم بإعداد خطط منفصلة لكل نشاط من أنشطتها. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 64).

ومع أهمية العناية باستراتيجية الموارد البشرية داخل المؤسسة، وبعنصر الكفاءات بوجه خاص، فإن نجاح هذه الاستراتيجية يخضع إلى حد كبير إلى مستوى منظومة التعليم والتكوين في المجتمع بوجه عام، ومنظومة البحث والتطوير بوجه خاص، فالمؤسسات ليست نظاماً معزولاً أو مغلقاً، فعدم توفر الدولة على نظام وطني للتجديد. يجعل هذا الحديث عن الكفاءات وعن البحث والتطوير، مجرد أضغاث أحلام وحتى مع توفر ذلك فإن المسؤولية تقع على عاتق المؤسسة نفسها في مباشرة أنشطة تدريبية وتكوينية داخلية بهدف صقل المهارات المتاحة وتحديثها باستمرار ويتم تكريس هذا الحديث من خلال إيجاد خلية متخصصة لها أصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي، وبذلك تصبح المؤسسة مستحدثة باستمرار وتسير إلى جانب منافسيها وليس وراءهم. (عبد المجيد قدي، 2004، ص 5).

يرى مدحت محمد أبو النصر أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف الإستراتيجية العامة للمنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة هي النمو فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الهجوم في الاختيار والتعيين، وإذا كانت المنظمة تمارس استراتيجية تخفيض حجم المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية تطبق استراتيجية ترك العاملين للمنظمة بشكل اختياري.

قدم على محمد عبد الوهاب وآخرون الجدول التالي لمزيد من الشرح والتوضيح لفكرة الارتباط أو التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص72).

## 8- ربط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

يؤكد بسيوني محمد البرادعي أن لربط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، لابد من أخذ العناصر التالية في الاعتبار:

### العنصر الأول:

تقديم إطار استرشادي يوضح مفهوم عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية يكون بمثابة خريطة استرشادية للتكامل بينهما.

### جدول رقم (1) يبين بعض أنواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات الموارد البشرية.

استراتيجيات الموارد البشرية	الإستراتيجية العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>— استراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين.</li> <li>— أجور ومراتب مرتفعة ومختلفة حسب المهارات.</li> <li>— وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت.</li> <li>— التوسع في التدريب.</li> <li>— خلق وظائف جديدة.</li> <li>— الاهتمام بفرق العمل.</li> <li>— تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل.</li> </ul>	<p>استراتيجية النمو. تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والإبداع بتقديم منتجات/خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمنظمة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— استراتيجيات ترك العمل الاختياري.</li> <li>— وقف التعيينات أو تجميدها.</li> <li>— إعادة تصميم الأعمال.</li> <li>— العلاقة مع النقابة.</li> <li>— زيادة الإنتاجية.</li> <li>— التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة.</li> <li>— الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور.</li> </ul>	<p>استراتيجية تخفيض حجم المنظمة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— خلق وظائف محددة.</li> <li>— استبعاد بعض الوظائف.</li> <li>— تدريب متخصص لبعض الوظائف.</li> </ul>	<p>استراتيجية التركيز.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— تطوير ثقافة المنظمة.</li> <li>— تحسين تدفق العمل والأنشطة.</li> <li>— تحسين فاعلية فرق العمل.</li> <li>— جذب القوى العاملة ذات الكفاءة.</li> <li>— تنمية الانتماء التنظيمي.</li> <li>— إيجاد الدافع لتحسين الصورة الكلية العامة للمنظمة.</li> </ul>	<p>استراتيجية تحسين الجودة الشاملة.</p>

## العنصر الثاني:

تقديم أسئلة عامة يكون الهدف منها تحديد الخطوط العامة للسياسات والإجراءات وذلك للتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الهيكل التنظيمي وتخطيط الموارد البشرية.

## العنصر الثالث:

تقديم أسئلة خاصة أكثر تحديدا يكون الهدف منها وضع الخطوات والإجراءات التنفيذية ضمن خطة سليمة للهيكل التنظيمي وممارسات الموارد البشرية وتكون مرتبطة ارتباطا كليا بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

ومما سبق يتضح أن هذا الدليل مصمم بحيث يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية طبقا للعناصر الثلاثة السابق ذكرها. كما يتضح ذلك من الشكل (3).

## 1.8 - إطار استرشادي لربط التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية.

يقدم هذا الإطار تسلسل عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتخطيط الهيكل التنظيمي لها، وكذلك تخطيط الموارد البشرية لها، وذلك على الوجه التالي:

### أ - التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يحدث أولا وفي هذه العملية لابد أن يأخذ صانعو القرارات في المنظمة الاستراتيجيات الماضية والحاضرة في الاعتبار، ووضع الاستراتيجية المستقبلية للشركة التي تحقق رسالتها وتطورها، والصورة التي يجب أن تكون عليها مستقبلا.

**الخطوة الأولى:** تحديد الرؤية والغرض والرسالة للمنظمة، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي رؤيتنا المستقبلية للمنظمة؟
- من هم مجموعة العملاء الذين تقدم لهم منتجاتنا أو خدماتنا؟ وما هي احتياجاتهم التي سيتم تقديمها لهم؟

• ما هي وظيفة المنظمة، وما هو الغرض منها، والهيئة التي ستكون عليها في المستقبل؟  
ولابد من صياغة الرسالة بكلمات محددة يتم فيها تحديد الغرض منها، ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها، ومستوى الجودة التي تقدم بها هذه الخدمات والمنتجات، وطريقة الاهتمام بالعملاء الداخليين (الموارد البشرية) أو الخارجيين.

مع ملاحظة أن وضع رسالة المنظمة يتم بعد إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من تقييم المناخ الداخلي والخارجي المحيط بها، ودراسة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بها.



شكل رقم (3) مكونات الدليل العملي لتخطيط الموارد البشرية حسب بسيوني محمد البرادعي (2005).

### الخطوة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية:

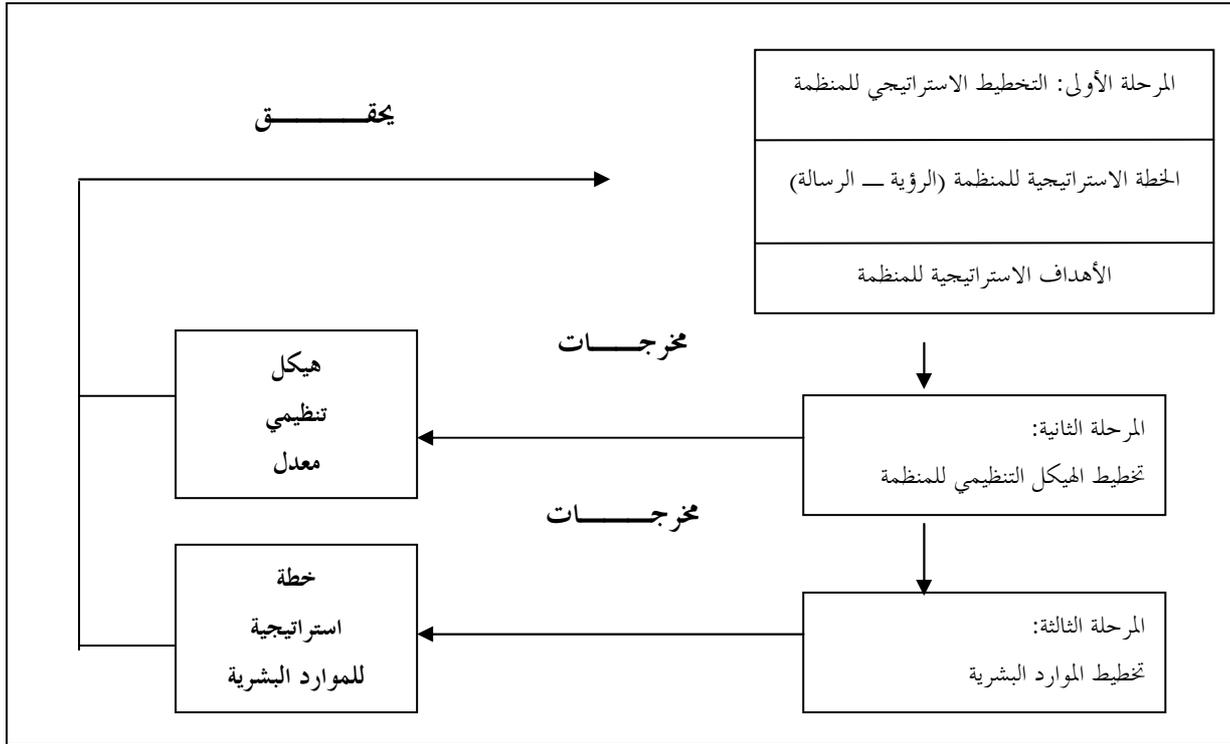
وهي ترجمة للكلمات العامة التي تم بها صياغة رسالة المنظمة والغرض منها وتحويلها إلى أهداف استراتيجية، تكون محددة وواقعية ويمكن تحقيقها وقياس نتائجها. ويتم الاتفاق على ما الذي يمكن تحقيقه منها من خلال أنشطة المنظمة. ثم بعد ذلك يتم توزيعها على جميع إدارات المنظمة لدراستها، ووضع الخطط العملية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية.

### الخطوة التالية: تخطيط الهيكل التنظيمي:

تستكشف عملية تخطيط الهيكل التنظيمي طرقا بديلة للعمل ولا بد لمتخذي القرارات أن يكونوا قادرين على وصف المنظمة حاليا، وتحديد احتياجات التنظيم التي يجب أن تتغير للوفاء بالأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

### الخطوة الأخيرة: تخطيط الموارد البشرية:

حيث يتم التركيز على خمسة مجالات رئيسية للتخطيط وهي: التعيينات، وتقييم الأداء، والتعويضات، والتطور والتدريب، ونظم الاتصالات بالمنظمة.



شكل رقم (4) مراحل الإطار الاستراتيجي للربط التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية. حسب بسيوني محمد البرادعي (2005)

## ب - مصفوفة الإطار الاسترشادي للتخطيط:

ويستعرض الجدول التالي رقم (2) الإطار الاسترشادي لدليل التخطيط، حيث يتم تحديد الوضع الحالي والمستقبلي للمراحل الثلاث، وكيفية التحرك من التخطيط الاستراتيجي إلى تخطيط الهيكل التنظيمي إلى تخطيط الموارد البشرية. وبملاء كل خلية من هذه المصفوفة وذلك بالإجابة على الأسئلة الموضحة في كل خلية، تتضح الصورة لدى متخذي القرار ومخططي الهيكل التنظيمي والموارد البشرية من تكامل خططهم مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

المرحلة	الوضع الحالي	الوضع المستقبلي
التخطيط الاستراتيجي	ما هي استراتيجيات المنظمة في الماضي والحاضر؟ ما هي الأهداف الاستراتيجية التي كانت هذه الاستراتيجيات تسعى لتحقيقها؟	بعد تقييم المناخ الداخلي والخارجي المحيط بالمنظمة، والفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف. وتحديد الرؤية والرسالة للمنظمة. ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها؟
تخطيط الهيكل التنظيمي	ما هو تصميم الهيكل التنظيمي الحالي؟	للوصل إلى الأهداف الاستراتيجية، ماذا يجب أن يكون عليه الهيكل التنظيمي مستقبلاً؟
تخطيط الموارد البشرية	ما هي نظم الموارد البشرية الحالية؟ وما هي الإجراءات التي تتبع في المجالات التالية؟ 1 - التعيينات. 2 - تقييم الأداء. 3 - نظام التعويضات. 4 - تنمية الموارد البشرية والتدريب 5 - نظم الاتصالات بالمنظمة.	للوصل إلى الأهداف الاستراتيجية، ما هي نظم الموارد البشرية المعدلة التي يجب أن يتم البدء في تنفيذها في هذه المجالات الخمسة؟ وما هي الإجراءات الجديدة المطلوب إتباعها؟

جدول رقم (2) مصفوفة الإطار الاسترشادي للتخطيط حسب بسيوني محمد البرادعي (2005)

### 2.8 - الخطوط العريضة للتخطيط الاستراتيجي.

ويتم في هذا الجزء الإجابة عن الأسئلة العامة المبينة أمام كل بند والتي تحدد الخطوط العريضة لسياسات تخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية مع ربطها بالتخطيط الاستراتيجي.

## أ - التخطيط الاستراتيجي:

إعداد خطة عمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية (Business plan)

وهي الخطة التي توضح كيف يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها في الجزء الأول من هذا الدليل. وهي خريطة تفصيلية للاتجاه والإجراءات التي تتوي المنظمة إتباعها في تنفيذ أنشطتها. ويتم ذلك بالإجابة عن السؤال العام التالي:

**السؤال العام:** ما هي الخطط والسياسات التي ستتبنها الإدارة في سبيل النضال من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي توصلت إليها الإدارة لوصول المنظمة إلى حيث تريد أن تكون؟

## ب - تخطيط الهيكل التنظيمي.

**السؤال العام:** ما هو تصميم الهيكل التنظيمي المطلوب للمنظمة وإدارتها المختلفة، والذي يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية؟

فعلى سبيل المثال، إذا ذكر في رسالة المنظمة أنها تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بها والحصول على شهادة الايزو (ISO)، يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي إدارة للجودة الشاملة، يكون من أهم أنشطتها تهيئة المنظمة والإدارة والعاملين بها للحصول على شهادة "الايزو"، هذا مع الفرض عدم وجود هذه الإدارة في الهيكل القديم. وإذا تضمنت رسالة المنظمة، المحافظة على البيئة نتيجة للضغوط الخارجية وتنفيذ قانون البيئة، يجب أن يتضمن الهيكل الجديد للمنظمة، إدارة المحافظة على البيئة وخصوصا إذا كانت منتجات المنظمة وأنشطتها تعرض البيئة للتلوث سواء أكانت من الغازات المنبعثة منها أم المخلفات الصناعية... وهكذا.

## ج- تخطيط الموارد البشرية:

### العنصر الأول: التعيينات:

**السؤال العام:** ما هي نوعيات الأفراد، وأنواع المهارات التي يجب أن تكون لديهم، وفي أي وظائف يشغلونها، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

### العنصر الثاني: تقييم الأداء:

**السؤال العام:** للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ما هي أنواع معلومات تقييم الأداء المطلوب مراجعتها، وإجراء الاتصالات مع العاملين بشأنها؟

### العنصر الثالث: نظام التعويضات:

السؤال العام: لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ما هو نظام التعويضات الذي يجب أن يوضع لتشجيع أداء العاملين وتحفيزهم؟

### العنصر الرابع: تنمية الموارد البشرية والتدريب:

السؤال العام: ما هي أنواع برامج التدريب والتنمية التي نحتاج لتنفيذها، لإعداد العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة، وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؟

### العنصر الخامس: نظام الاتصالات بالمنظمة:

السؤال العام: ما هي أنواع الاتصالات التي يجب أن تحدث في المنظمة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها؟

## 3.8 - لوحة تسلسل العمليات والإجراءات للقرارات لتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية.

يقترح هذا الجزء من الدليل العملي (القرارات والإجراءات) طرح أسئلة محددة يجب الإجابة عنها، حتى يتم وضع تفصيل أكثر للخطوط العريضة التي تم الوصول إليها في الجزء الثاني. ويسمى هذا الجزء "تسلسل العمليات والإجراءات والقرارات التي يجب اتخاذها لتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية".

ولجعل هذا الجزء من الدليل مختصرا ومباشرا وسهل الاستخدام، فقد تمت صياغة كل سؤال بصيغة الأسئلة المغلقة، وذلك بعكس الأسئلة العامة المفتوحة والتي نم وضعها في الجزء الثاني من هذا الدليل. أي أن إجابة الأسئلة المحددة تكون "بنعم" أو "لا". فإذا كانت الإجابة بـ "نعم" فمن المناسب الانتقال إلى السؤال التالي أو البند التالي حسب ما يتم توضيحه أثناء استعراض الأسئلة. أما إذا كانت الإجابة بـ "لا" فهناك أسئلة أخرى أكثر تفصيلا ونقاط يجب توضيحها ستساعد في الإجابة عن هذا السؤال.

وهذه الأسئلة والنقاط التي ستثار في لوحة تسلسل العمليات هي وسيلة لإجبار متخذي القرار على التفكير المنطقي المنظم، وضرورة اتخاذ الإجراءات والقرارات السليمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها. ومن الطبيعي أن تختلف الإجراءات والقرارات من منظمة إلى أخرى تبعا لطبيعتها والظروف المحيطة بها.

وقد تم ترتيب لوحة تسلسل العمليات، حسب المجالات التالية:

أولاً: تخطيط الهيكل التنظيمي.

ثانياً: التعيينات.

ثالثاً: تقييم أداء العاملين.

رابعاً: نظام التعويضات.

خامساً: تنمية الموارد البشرية والتدريب.

سادساً: نظام الاتصالات بالمنظمة. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص ص 66-73) .

#### 4.8 - العناصر الهامة في التخطيط لتنمية الموارد البشرية.

تحدد رابوية حسن العناصر الهامة في التخطيط لتنمية الموارد البشرية هي مرحلة التشخيص، والمتطلبات الأساسية ومنها السياسة، وتعريف واضح للمسؤولية، والالتزام، والرقابة، وعملية التخطيط مجالات، وطرق تنمية الموارد البشرية، وبناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية...الخ.

##### أ - مرحلة التشخيص:

إن مرحلة أساسية في تنمية أي خطة رشيدة هي مرحلة التشخيص التي تشكل نقطة أو محور الارتكاز للنتبؤ بالطلب على الموارد البشرية.

تبدأ مرحلة التشخيص بتحديد وتوضيح أهداف التنمية البشرية، وفقاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ثم تحديد الأساس الذي ستبني عليه خطة تنمية الموارد البشرية ويتضمن هذا، تعريف وتحديد المجالات الفعلية أو المحتملة التي يوجد بها عدم توازن في الخبرات والمهارات وتوضيح الأسباب التي أدت إلى عدم التوازن. ولتحقيق هذا لابد للقاءم بالتخطيط أن يحقق ما يلي:

1 - مراجعة كل الأهداف التي تتضمنها الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.

2 - تحليل كل التغيرات المقترحة أو الفعلية، فيما يتعلق بالمشروعات الجديدة، خطط إعادة الهيكلة والتنظيم، تقديم التكنولوجيا الجديدة، تغيير طرق العمل، أو تبسيط إجراءات العمل، وخطط تحسين الإنتاجية.

3 - تقييم طبيعة، وتأثير القوى الخارجية. كأن يتم توقع تنمية الموارد البشرية المحتملة كرد فعل للتشريعات الحكومية الجديدة. أو للمنافسة السوقية، أو لانخفاض أو ندرة بعض المهارات المطلوبة للموارد البشرية، أو للعولمة وانفتاح الأسواق.

4 – تعريف وتقييم مدى الفجوات الموجودة في الأداء من خلال البحث في القضايا المتعلقة بالأداء، وبالمدى الذي يمكن أن يكون فيه الأداء عائقا لتحقيق الأهداف. فمراجعة ما هو موجودا وقائم فعلا بما يفترض أن يكون موجود، يخلق بعض الأفكار لتنمية الموارد البشرية والذي قد يسد الفجوة في مستويات الأداء. (راوية حسن، 2003، ص40).

## ب - المتطلبات الأساسية.

### – السياسة:

هي قائمة للأهداف والأفكار التي تحدد التزام المنظمة في مجالات معينة. وهي ترشد التفكير المرتبط بالقرارات، وتحدد مدى التصرفات المتاحة أمام المنظمة. وفي نفس الوقت، فهي تضمن توافق القرارات مع الأهداف المحددة في الخطة. وفيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، فإن هناك بعض المجالات الهامة المتعلقة بالسياسة. فالمنظمة يجب أن تجيب عن بعض التساؤلات منها:

- هل يوجد مجموعة من الأهداف المحددة وفقا لسياسة معينة؟
- هل يفهم الأفراد أهداف هذه السياسة؟
- هل المنظمة متأكدة من أن أهداف السياسة تلعب دورا هاما ورئيسيا في عملية التخطيط على المستوى الكلي في المستقبل؟

فالمنظمة، يجب أن يكون لديها إطار لتكوين وإدارة برامج شاملة لتنمية الموارد البشرية، وسياسة لاستخدام هذه الموارد. ولذلك لابد من تحديد أهداف الموارد البشرية والتي على أساسها تحدد السياسات والتي يتوقع منها أن تقدم:

أ – دليل ومرشد لاتخاذ القرارات الإدارية.

ب – رؤية المنظمة فيما يتعلق بالحالة التي يجب أن تكون عليها مواردها البشرية.

ج – الإطار الذي يتحدد على أساسه الوسائل التي من خلالها توجه التصرفات لمجالات اهتمام معينة.

د – هيكل السلطة اللازمة للتنفيذ والتطبيق الفعلي للسياسة الموضوعة لذلك فتكوين سياسة شاملة

للموارد البشرية يمكن أن:

- يقدم مرشدا ودليلا للتخطيط والتنمية، والاستخدام الفعال للموارد البشرية داخل المنظمة.
- يخفض الإهدار والضياع في موارد المنظمة إلى أدنى حد، من خلال تركيز الجهود على تنمية واستخدام الموارد البشرية استخداما فعالا.
- يقدم أساسا لمدخل متكامل لبرامج تنمية واستخدام الموارد البشرية، وضمان تنفيذ هذه البرامج وتقييمها بصورة رشيدة وفعالة لضمان مصلحة ومنفعة المنظمة. (راوية حسن، 2003، ص ص44-45).

يقصد بالسياسة حسب محمد الصيرفي مجموعة من القواعد العامة التي تضعها الإدارة وتسعى هذه القواعد في مجال الأفراد إلى إيجاد مفهوم وواضح للعلاقات المختلفة التي تنشأ بين الإدارة والعاملين والتي تلتزم لها الإدارة قبل العاملين. وهذه السياسات تتضمن:

- 1 – الوصول إلي تفسير موحد من جانب جميع المسؤولين بالشركة يضمن وحدة التطبيق.
- 2 – التوجيه السليم للمسؤولين عن إدارة القوى العاملة عند تحديد أنواع البرامج والمشروعات المتعلقة بالأفراد.
- 3 – وضع إطار عام يمكن للرؤساء والمسؤولين عن إدارة القوى العاملة الاسترشاد به عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد. (محمد الصيرفي، 2007، ص 15).

كما يقسم محمد المصرفي سياسات لمجموعة من الأسس:

- 1 – حسب التكوين التنظيمي:
  - أ – السياسات العامة وهي التي تحدد النظم العامة للسياسات المختلفة.
  - ب – السياسات التنظيمية وهي التي ترشد المديرين في تصرفاتهم بشأن أمر معين أو وضع تخطيط بالنسبة لنشاط معين.
  - ج – السياسات التشغيلية وهي المرشد بالنسبة لرؤساء الأقسام عند تنفيذ الخطط التي يصنعها المدبرون.
  - د – السياسات الوظيفية وهي التي يخضع لأحكامها نشاط الأفراد في الأقسام المختلفة.

- 2 – هناك السياسات الخاصة بإختيار وتعيين وتخطيط القوى العاملة وتحليل ووصف الوظائف والأجور والمرتبات وما شابه ذلك.
  - وظائف إدارة القوى العاملة تحتوى على جزء إداري ويتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أما الجزء الفني من عمل إدارة القوى العاملة فيتمثل فيما يلي:
    - أ – تخطيط القوى العاملة.
    - ب – تحليل وتوصيف الوظائف.
    - ج – الاختبار والتعيين.
    - د – التدريب.

يقصد بالسياسة حسب محمد الصيرفي مجموعة من القواعد العامة التي تضعها الإدارة وتسعى هذه القواعد في مجال الأفراد إلى إيجاد مفهوم وواضح للعلاقات المختلفة التي تنشأ بين الإدارة والعاملين والتي تلتزم لها الإدارة قبل العاملين. وهذه السياسات تتضمن:

- 1 – الوصول إلى تفسير موحد من جانب جميع المسؤولين بالشركة يضمن وحدة التطبيق.
- 2 – التوجيه السليم للمسؤولين عن إدارة القوى العاملة عند تحديد أنواع البرامج والمشروعات المتعلقة بالأفراد.

3 – وضع إطار عام يمكن للرؤساء والمسؤولين عن إدارة القوى العاملة الاسترشاد به عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد. (محمد الصيرفي، 2007، ص 15).

### – تعريف واضح للمسؤولية:

يجب أن يتم التخطيط كوظيفة إدارية هامة بطريقة منتظمة. ومن أولى الخطوات التي يجب اتخاذها عند وضع الخطة هي تحديد المسؤوليات. ويتوقف تحديد المسؤولية على مفهومين وهما: (1) المركز الذي يشغله الفرد، (2) الدور الذي يقوم به، أي السلوك المتوقع من شاغل المركز.

### – الالتزام:

يتطلب تنمية وتنفيذ خطط تنمية الموارد البشرية التزام كل الأطراف المتضمنة والمشاركة في هذه العملية، حتى نضمن نجاح هذه الخطط. لأن هذا الالتزام هو الذي سيدفع ويوجه الطاقات المطلوبة لتحقيق هذا النجاح. وفي هذا المجال، هناك نقطتين هامتين: أولهما: أهمية المدخل المتبع لتنمية الخطة حيث تسمح المشاركة في إعداد هذه الخطط بفهم القضايا المتعلقة بالخطة، والشعور بمسؤولية إنجاز تطبيق هذه الخطة. أما النقطة الثانية فتتمثل في، أهمية تعريف الأفراد بهذه الخطة. فلا بد من تعريف الأفراد بالأهداف والوسائل المستخدمة في التطبيق، والسياسة إلى تحكم عملية التنفيذ أو التطبيق. ويسمح تعريف الأفراد بالخطة، بتوضيح العناصر الأساسية وتأثيرها على الأفراد والمنظمة.

### – الرقابة:

من الضروري أن يخضع تنفيذ الخطط إلى السيطرة والرقابة. وهذا، لضمان تحقيق الخطط للنتائج المرغوبة. ويعني هذا ضرورة وجود آلية يمكن من خلالها معرفة النتائج المتحققة، ثم مقارنة هذه النتائج بالخطط الموضوعية لتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### ج - عملية التخطيط.

إن التخطيط لتنمية الموارد البشرية يعتمد إلى حد كبير على المعلومات. وهكذا فإن من أولى خطوات عملية التخطيط هي جمع المعلومات وتحليلها. وتحليل هذه النوعية من المعلومات، تكون الإدارة في موقف يسمح لها بالتخطيط على أساس:

- 1 - استراتيجيات الاستقطاب والاختيار وتعيين الأفراد.
- 2 - تنظيم الخبرات الخاصة، لتسهيل تنمية الخبراء المتخصصين وفقا لجدول زمنية.
- 3 - تصميم برامج لتنمية الموارد البشرية تدعم استراتيجيات لزيادة الإنتاجية، أو التقديم التكنولوجي، أو توسع مجال الأعمال.
- 4 - تصميم برامج التنمية الإدارية للتغلب على الآثار السلبية للمعدل العالي لترك الأفراد للعمل.
- 5 - تحقيق أفضل استخدام من الاتصال بمؤسسات ومراكز التدريب.
- 6 - ضمان تنمية الأفراد، حتى يكونوا قادرين على المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استخدام مهاراتهم واستعداداتهم المحتملة، وتحقيق الذات والرضا عن العمل.

#### د - مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية.

هناك 3 تصنيفات لمداخل تنمية الموارد البشرية وهي تتمثل في:

- 1 - التدريب - خارج مجال العمل.
- 2 - التدريب - داخل مجال العمل.
- 3 - بناء المنظمة.

ومن المنطقي، اعتبار النوع الأول، والثاني، التدريب المرتبط بتنمية المعرفة والمهارات، أما النوع الثالث، فهو تدريب يرتبط بتنمية الاتجاهات، إلى جانب بعض عناصر المعرفة والمهارات.

#### - بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية (توجه بالرؤية) الرسالة أو الفلسفة التي تتضمنها تنمية الموارد البشرية خلال منظمة معينة، أيضا، يجب أن تحدد مكانة وتنظيم عملية تنمية الموارد البشرية، وأن تحدد مساعدات المديرين المقدمة لضمان الدعم والموارد اللازمة.

ويعني هذا أن الخطة الاستراتيجية يجب أن تحدد بوضوح، ماذا يجب أن يكون عليه الدعم، وما هي طبيعة الموارد المقدمة، والمطلوبة. بمعنى آخر، الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، هي خطة طويلة الأجل، تحدد مداخل واسعة الحدود للاتجاهات، وإطار لإدراك رؤية معينة لوظيفة تنمية الموارد البشرية.

وفي واقع الأمر، فإن هذه الخطط، سواء على المستوى الاستراتيجي، أو على المستوى التكتيكي، يتكامل بعضها مع بعض. فمن ناحية، إن الخطة الاستراتيجية تؤثر على وجود وإدارة وظيفة تنمية الموارد البشرية، بينما الخطة التكتيكية تترجم الرسالة إلى تصرفات ذات جدوى، تدرج وجود مثل هذه الاستراتيجية.

أما الخطة التكتيكية، فهي خطة قصيرة الأجل، تشغيلية، وتتعامل مع بعض القضايا الخاصة. فهي تهتم بتحديد منهج ومسار تنمية الموارد البشرية، والبحث عن النقاط التي تسبب المشاكل سواء الفعلية أو المحتملة، وإيجاد الحلول العلاجية للتصرف في تلك المشاكل.

#### - الخطة الكلية.

وتحاول الخطة الكلية التي تقرب بين الاستراتيجيات والتكتيكات أن تضم بعض العناصر مثل:

- الرؤية.
- الرسالة.
- قاعدة بيانات لتخطيط تنمية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية والمعلومات).
- تطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات (شاملة تصميم الأنشطة).
- جداول التنفيذ الفعلي.
- الملاحظة والمتابعة.
- التقييم ومعرفة نتائج العمل.
- مداخل إعادة الهيكلة والمراجعة.

#### ز- المعلومات وتخطيط تنمية الموارد البشرية.

في هذا المجال توجد خمسة معايير لتصميم نظام للمعلومات يخدم ويدعم تخطيط الموارد البشرية:

- 1 - المطلب الأول، هو المعرفة الشاملة لكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معين.
- 2 - ضرورة توافر فكرة عن نوع ومدى المعلومات المطلوبة والضرورية لاتخاذ قرار مرضي.
- 3 - ضرورة وجود التزام بالتشغيل الموضوعي لنظام المعلومات، فيما يتعلق بجمع وتحليل المعلومات، فهناك عدة عوائق للاتصال يمكن أن تظهر مثل: الصراع داخل الجماعة، والمنافسة التي قد تدفع البعض لإخفاء المعلومات، أو قد توجد بعض القضايا المتعلقة بتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض. ومن الضروري القضاء على هذه النوعية من المشاكل حتى يتاح الطريق أمام جمع المعلومات.
- 4 - ضرورة تنمية المدربين لمهاراتهم وقدراتهم في تشغيل نظام المعلومات، والقضاء على الاختناقات، والتفاني في دعم تدفق المعلومات. فلا بد أن يقوموا بتنمية، وتبني، وتكييف أنظمة المعلومات بطريقة تسمح لهم بالاستفادة منها في إدارة المنظمة.
- 5 - ضرورة وجود دافعية عالية لاستخدام التخطيط لصالح المنظمة. (راوية حسن، 2003، ص 47-59).

## 9 – وظائف تسيير الموارد البشرية.

يرى كل من "هانمان" و "شواب" (Heneman and Schwab) أن الغاية من نشاطات الموارد البشرية، تكمن في خلق التناسب والانسجام بين الفرد وبين ما يقوم به هذا الفرد من مهمات خلال تأديته لعمله. والتناسب، إذا صح التعبير، يمكن أن يتم بواسطة وسيلتين مختلفتين. الوسيلة الأولى تستدعي من المؤسسات الحرص على التقريب بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف المتوفرة لديها (أي المؤسسات) وبين المهارات أو القدرات التي تتمتع بها البشرية أو التي يمكن أن تكسبها هذه الموارد خلال ممارستها لنشاطات العمل. أما الوسيلة الثانية فنقوم على التقريب بين الحاجات والتوقعات التي تحملها معها الموارد البشرية عند قبولها المشاركة في وظائف ونشاطات المؤسسات وبين ما تقدمه بالمقابل هذه الوظائف والنشاطات من إشباع لتلك الحاجات ومن التزام آني أو مستقبلي وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتلك التوقعات. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص24) .

يحدد مدحت محمد أبو النصر خمس وظائف لإدارة الموارد البشرية كالتالي:

- 1 – استقطاب وتوظيف الموارد البشرية.
- 2 – تطوير وتنمية الموارد البشرية.
- 3 – تحفيز ومكافأة الموارد البشرية.
- 4 – رعاية الموارد البشرية.
- 5 – صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص70).

تتعدد أساليب التدبير حسب محمد مسن بتعدد شخصيات المدبرين وعبقرياتهم، لكن يمكن حصر مهامهم في عدد من الانشغالات الأساسية، ومن أهمها:

- إدراك المسؤولية والتبعات المترتبة عن العقود والالتزامات الشرعية الصريحة أو الضمنية القائمة بين المؤسسة والمتعاملين معها.
- توفير الوسائل الكفيلة بالوفاء بتلك التعهدات وتوظيف الإمكانيات والقدرات حسب الأولويات.
- أداء الواجبات اليومية والدورية والطارئة من رقابة ومحاسبة وتحكيم وتخطيط وتنسيق وإعلام، حسب الخطط المرسومة.
- التنظيم والهيكلية وإعادة النظر فيهما دوريا أو عند الحاجة.
- الدراسة والتفكير والاستشارة بأنجع الأساليب.
- اتخاذ القرارات السديدة في حينها وتنفيذها في آجالها.
- تحديد المقاييس لتقييم النتائج.
- تصحيح الفوارق والأخطاء وإدخال التحسينات الضرورية باطراد.

- إذكاء الإبداع والتنافس في التدبير والإنتاج.
- إعطاء المثل الأعلى. (محمد مسن، 2001، ص 20).

يرى حسن إبراهيم بلوط بأن فاعلية الموارد البشرية وكفائها الإنتاجية يمكن أن يتحقق من خلال سلوك إدارات المؤسسات الطريقتين التاليين:

- 1 – وضع الأفراد أو الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة.
- 2 – خلق الوظائف المناسبة بما يتناسب وقدرات أو مهارات الأفراد. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 24).

كما يحدد هذا الأخير أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية فهي التالية:

**– تخطيط الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أبرز الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسات مع محيطاتها الداخلية والخارجية. داخليا، يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد، والى التنبؤ بالحاجات والشواغر، ليتمكن من توزيع الأفراد في الوقت المناسب والمكان المناسب والحجم المناسب، على الوظائف التي تخدم أهداف المؤسسات. خارجيا، يؤدي التخطيط إلى عدم إغفال العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تعطل مسيرة المؤسسات.

**– اجتذاب الموارد البشرية:** إن المغزى من وراء هذه الوظيفة هو العمالة (Employment) والني لا يمكن أن تتم إلا في توفر شروط التطويع (Recruiting) والاختيار أو الانتقاء (Selection) والتوظيف الفعلي (Placement) نركز على عملية الاجتذاب نظرا لكونها الوظيفة المتممة فعليا ومباشرة لعمل الإدارة التخطيطية، وبمجرد تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية فالخطوة التالية هي اجتذاب هؤلاء، أي انتقاء أفضلهم لملء الشواغر المخصصة لهم.

**– تحفيز أداء الموارد البشرية:** تعريف الأداء باختصار هو انجاز هدف أو أهداف المؤسسة. من بين الاستراتيجيات المعدة خصيصا للتعامل مع الأداء هي إستراتيجية التحفيز. نعرف التحفيز على أنه مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكات معينة. أهم أدوات تحفيزية مؤثرة هي:

- \* تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- \* تعويضات ومنافع الموارد البشرية.
- \* تقييم أداء الموارد البشرية. . (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 28) .

— **الحفاظ على الموارد البشرية:** من بين الاهتمامات التي شغلت مؤخرا إدارة الموارد البشرية، هي تلك المتعلقة بـ :

- \* خلق وإيجاد مناخات العمل والصحية والسلامية. \* كيفية بناء علاقات العمل.
- \* مسائل مغادرة الأفراد إما طوعا أو بالإكراه للمؤسسات

— **إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات:** الهدف من هذه الوظيفة، مساعدة المؤسسات متعددة الجنسيات والعالمية على توضيح كيفية التعاطي مع الأفراد ذوي الجنسيات المختلفة، سواء أعملوا في مراكز المؤسسات الرئيسية، أم في مراكز أو فروع لها ذات الانتشار العالمي. فالموارد البشرية الكفية والتي تتمتع بمعرفة تامة تسهل على المؤسسات تصديرها إلى كافة مراكز وفروع الشركات متعددة الجنسيات. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص ص 27-31).

يؤكد حسن إبراهيم بلوط على نجاح إدارة الموارد البشرية يتوقف على كيفية استعمال المؤسسات للوظائف المذكورة أعلاه. فالتخطيط السليم للقوى العاملة مثلا، يؤمن للمؤسسات تحديد حجم الموارد البشرية، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بالاستفادة منها، والعمل على تزويدها بكافة الموارد التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وخاصة تلك البرامج التخطيطية والمعلوماتية الموجهة لنشاطات وأعمال هذه الموارد البشرية. الاجتناب بدوره يكمل وظيفة التخطيط، إذ يمكن المخطط من تحديد مصادر الموارد البشرية، والأسس العلمية الضامنة لاختيار الأنسب من الأفراد. أما وظيفة التحفيز، فتساعد بدورها على تمتين العلاقة بين المؤسسات والأفراد، إذ أن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف المؤسسات وتعمل بجدية أكثر على انجاز المسؤوليات والأعمال التي أنيطت بها. وكما هو، معروف، فإن أهداف المؤسسة قد تتعارض أحيانا، مع أهداف الأفراد. فحافز المؤسسات على سبيل المثال، التقليل من تكاليف العمالة، يقابله حافز الأفراد المتمثل عادة بزيادة تعويضاتهم ورواتبهم. من هنا، فإن وظيفة التحفيز مهمة لتقريب وتمتين العلاقات بين المؤسسات والأفراد. أما سوء استعمالها فيؤدي إلى الخلافات بين طرفي الإنتاج، وقد يرافق تفاقم الخلافات دخول أطراف أخرى إلى حلبة الصراع، أمثال الدولة والاتحادات العمالية وغيرهم، وهذا بالطبع ليس من صالح المؤسسات.

إن سوء استخدام المؤسسات لوظائف إدارة الموارد البشرية يعطل مسيرة هذه الإدارة، ويؤدي إلى تفويض في العلاقة التي تربط بين المؤسسات والمحيطات الخارجية المتعاملة معها. إذا، من المستحسن خلق العلاقة الجيدة بين الأفراد والمؤسسات وإيجاد إدارة موارد بشرية فاعلة، تنظم مستويات ومستلزمات التعامل بين المؤسسات ومحيطاتها. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 31).

تكمُن أهمية دراسات تسيير الموارد البشرية في تحديد أهميتها وأهدافها سواء بالنسبة للعاملين أو المؤسسة. كما أن تنمية الموارد البشرية تتمثل في التخطيط الإستراتيجي واستخدام لوظائف تسيير الموارد البشرية ومدى فعاليتها. تتكون الموارد البشرية في المؤسسة من فئات سوسيو مهنية وهي الإطار، المتحكمين، والمنفذين. لهذا سوف نتطرق الباحثة إلى مفهوم الإطار وأصنافه، ومهامه.

### ثالثاً: تحديد مفهوم الإطار.

اختلف العديد من الباحثين في تحديد مفهوم الإطار وأصنافه، فالبعض عرفه في سياقه التاريخي والاجتماعي وبالأخص في فرنسا.

#### 1 – تعريف الإطار.

لابد أولاً من التمييز بين المسير والإطار حسب "ف.فيالي" (1985, F.Viallet) الوقائع تتغير والمصطلحات لتمييزها تبقى. إن مصطلح الإطار الذي يعني باللغة الفرنسية في معناه الأصلي والمادي، تعيين حدود حيز، مثلاً إطار لوحة، إطار حياة، إطار انتقال حينما يطبق على العمال الذين لديهم مهام تتطلب مسؤوليتهم لا تتناسب مع ما يحدث في المنظمة. بالطريقة نفسها، الصورة الذهنية تستدعي المصطلح حينما يشار إلى هيكل لدراسة إذا كان لديها بعض العلاقات مع هيكل المؤسسة.

يرى كل من "برزشتي" و"أوزيلان" (Barzucchetti & Ouzillean) اعتماداً على صياغة "ف.فيالي" (F.Viallet) في أن الإطارات أكثر توسعاً في تأطير المنظمات في فرنسا أنشأ مجموعة جد متنوعة وجد صعوبة للفهم. إن الأشخاص الذين نتساءل عنهم، من ناحية هم الذين ينتظر منهم أن يقوموا بإنجاز عمل بأشخاص آخرين الذين هم منفذوهم. ومن ناحية أخرى هم الذين يتدخلون في عمل الآخرين بإعطائهم الطرق والوسائل بممارسة المراقبات وإعطاء النصائح. إذا لا يعني الإطارات بالمفهوم القانوني للمصطلح. (Barzucchetti & Ouzillean, 1994, p.13).

إن مفهوم الإطار ليس سهلاً وهذا للنقص الذي تشهده الأبحاث الاجتماعية حول ذلك فكل التعاريف لمفهوم الإطار تبقى دائماً متباعدة ومختلفة إذ لا يمكن تصور الإطار في الفراغ وإنما في المجتمع المهني ويتكون فيه هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن كل هذا يعني أن المجتمع يقيم الإطارات بطريقة معينة وحسب معايير محددة.

لذلك فإن مفهوم الإطار قد يبدو لأول وهلة مفهوماً مجرداً يدل على شخص معين له مكانة داخل التقسيم الاجتماعي للعمل، إلا أن هذه المكانة لا تظهر ولا تتوقع إلا من خلال معيارين أساسيين هما:

- 1- المستوى العلمي والتأهيل المحصل عليه والممثل عادة بشهادة أو تكوين محصل عليهما ذاتيا عن طريق الممارسة أو الخبرة والترقية داخل المؤسسة.
- 2- الوظيفة أو المنصب الذي يحتله هذا الإطار في مؤسسة معينة.

وتبعا لهذين المعيارين ينطلق "ج. دوبلي" (J.Doublet) في تحديد وتحليل وضعية ووظيفة الإطار في المجتمع الفرنسي الذي انتهى بإعطاء تعريف للإطار على أنه أجبر يمارس وظيفة المبادرة والقيادة، ويقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة وهو الذي حصل على تكوين عال ممثل بشهادة أو تكوين محصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة. (doublet, 1973, p13).

أما "أ.كانفمان" (A.Kanfman) يعرف الإطار على أنه شخص له سلطة المبادرة داخل نظام معين. فالإطار يبدو ضعيفا لا يستطيع القيام بمسؤوليته وبالتالي تنخفض فعالية عمله والحقيقة أن مكانة الإطار تتضح وتتزز عن طريق مبادرته خلال النشاط اليومي للمؤسسة فالإطارات التي تقوم بسلطة المبادرة والقيادة داخل المؤسسة يطلق عليها غالبا (الجهاز العصبي للمؤسسة) لأنها هي التي تتولى مهمة التنظيم والتسيير واتخاذ القرار في المؤسسة. (Kanfman, 1968, p12).

تشير شبكة المعلوماتية "ويكيبيديا" الموسوعة الحرة (Wikipédia, l'encyclopédie libre) أن التعريف الدقيق للإطار صعب جدا. إذ تعرف هذا الأخير على أنه عامل لديه مسؤوليات مهمة في المؤسسة والمصطلح يشير إلى مهام التأطير. وفي الشبكة نفسها نجد أن المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية الفرنسي ((L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE)) يعرف الإطارات الاقتصادية في المؤسسات بأنهم عمال لديهم مسؤوليات مهمة في تسيير المؤسسات. والمهندسون والإطارات التقنيون في المؤسسة هم عمال يمارسون مهام المسؤولية التي تتطلب معارف علمية.

يعرف الإطار في فرنسا في العديد من المجالات المهنية المختلطة في الاتفاقية الجماعية لصندوق التقاعد والاحتياط الفرنسية التي أنجزت في 14/مارس/1947 والتي هي مرجع وسارية المفعول لعدد من النصوص. والتعريف هو كالتالي:

الإطارات هم عمال يتمثل فيهم معيار واحد على الأقل من المعايير الثلاثة وهي:  
- تكوين تقني أو إداري موازي للإطارات في المهن الوطنية المماثلة، وممارسة مهن تتطلب المعارف المكتسبة.

- ممارسة مهن تتطلب المبادرة والمسؤولية ويمكن اعتبارها تفويضا للسلطة من المؤسسة.

- ممارسة القيادة عن طريق تفويض من المؤسسة على العديد أو فئة من العمال.

يشير "قواكير" (Guaquère) أن هذا التعريف شاسع جدا بما لا يمكن الجمع بين الشروط وهذا يؤدي إلى عدم التناسق داخل الجماعة:

- نلاحظ الإطارات الهرمية (les cadres hiérarchiques) (الذين يمارسون سلطة على عمال آخرين)، وهناك إطارات وظيفية (les cadres fonctionnels) (الذين يسيرون مصالح)، وإطارات إجرائية (les cadres opérationnels) (الذين يساهمون مباشرة مع الزبائن).

- يمكن أن نكون إطارا ولكن لا نمارس مهنة التأطير، أو أن يكون لدينا تكوين شخصي (autodidacte)، أو متخرج من المدارس الكبرى للإطارات.

- في هذه التسمية نجمع بين الرئيس المدير العام لمؤسسة متعددة ووطنية وبين رئيس مصلحة في وحدة الحياة معزولة. (Guaquère, 2004, p 6).

يعرف "إروسول" (Roussel, 2007) الإطارات بطريقة مثالية وذلك عن طريق ما يحتويه هؤلاء من نقاط التشابه فيما بينهم: مكانتهم، ودورهم، ومهامهم في المؤسسة ومساهم المهني، وعلاقتهم مع النقابة... وعدة امتيازات والمواقف التي تميزهم عن العمال الآخرين وتجمع بينهم. أهم الامتيازات هي: الأجر، الاستقلالية في العمل، الاستعمال الحر للوقت، نوع الاحتجاجات النقابية... (Roussel, 2007, p.23).

يؤكد "أبشون" (Pichon, 2008) إلى أن أصل مصطلح الإطار "Cadre" ناتج من المجال العسكري، هو لقب القادة العسكريين منذ نهاية القرن 18. خلال القرن 19 أصبح مصطلح إطار يطلق على كل من يمارس القيادة، مع تطور الصناعة أصبحت المقارنة بين العالم العسكري وعالم التصنيع تتطور. يفسر "ماركس" (Marx) أن مع تطور وسائل الإنتاج أصبحت الرأسمالية تسند وظائف مراقبة العمال المباشرة إلى فئة خاصة من العمال. ما بين الحربين العالميتين، فرضت الإطارات نفسها كفئة اجتماعية معترف بها في المنظمات. بدأت الاتفاقيات الجماعية في تحديد المعايير لضبط ترتيبهم ومؤشرات الأجر. أصبحت لديهم مكانة مع ممثلي العمال في عملية التفاوض في سياق الجبهة الشعبية، واتفاقيات "ماننيو" (Matignon) في 17 جوان 1936. نشر مرسوم "برودي" (Parodi) في 22 سبتمبر 1945 وعرف الإطارات على كونهم العمال الذين لديهم تكوين تقني أو إداري وقانوني، وتجاري، ومالي. بتفويض من رب العمل يمارس القيادة على العمال من كل الأصناف: عمال، تقنيين، منفذين، مهندسين، عمال إداريين أو تجاريين. (Pichon, 2008, pp 17-19).

## 2 – أصناف الإطارات.

انطلاقاً من التعاريف التي أعطيناها للإطار كفرد ينتمي إلى فئة تدعى الإطارات نحاول بقدر المستطاع تبيين الأصناف التي تندرج ضمن هذه الفئة لأنه وكما نعرف أن الإطارات كفئة تختلف فيما بينها من حيث التكوين الذي تلقته ومن حيث مناصب العمل التي تحتلها في إطار التقسيم التقني للعمل داخل المؤسسة. (Grethen, 1972, p.17).

### 1.2 – الإطارات العليا.

وهي الفئة التي حصلت على تكوين عال متوج بشهادة سواء تم تلقي هذا التكوين في الجامعة، أم في معاهد تقنية عليا، أم تكوين محصل عليه عن طريق التجربة أو الترقية كما هو الحال بالنسبة لبعض الإطارات العليا التي تم الاعتراف بها، بفضل الوظائف التي تشغلها في المؤسسات الإنتاجية ويندرج ضمن هذه الفئة.

### 2.2 – المهندسون.

كإطارات للمؤسسات الإنتاجية الصناعية أو الزراعية يتميزون بامتلاكهم لشهادة جامعية أو من المعاهد العليا، إلا أنهم في أغلب الأحيان يمارسون وظائف إدارية وتجارية ويمكن إدراجهم ضمن الإطارات المسيرة.

### 3.2 – الإطارات التجارية والقانونية.

ويحتلون فئة المدراء ويطلق عليهم اسم (Manager) بالإنجليزية في مجموعهم يمثلون نخبة المؤسسة أو منشطي المؤسسات.

### 4.2 – الإطارات المتوسطة.

هم الذين يقومون بوظيفة المراقبة والتنظيم، لهم نشاط ذو مستوى عالي من جهة النظرة التقنية.

(Grethen, 1972, p.17)

إن وظائف الإطارات المتوسطة تقام على مستوى أدنى من مستوى اتخاذ القرارات التي تقوم بها الإطارات العليا وهرمياً فإن الإطارات المتوسطة موجودة بين مستوى التنفيذ ومستوى الإطارات العليا ضمن الإطارات المتوسطة.

## 5.2 – التقنيون.

يتميزون بتكوين تقني من مستوى التعليم الثانوي أو شهادة من معهد جامعي أو شهادة تقني سامي من معهد تقني وطني مثل المعاهد التابعة للوزراء في الجزائر دورهم القيادي محدود لكن يقومون بمسؤولية وظيفة، ويأخذون عادة مكانا وسطيا بين فئتي العمال المؤهلين والمهندسين في المؤسسات الإنتاجية. (أحمد فرحات، 1984، ص 83).

يوجد حسب مرسوم "برودي" (Parodi) 3 فئات للإطارات. المهندسين المتكويين بدرجة في توظيفهم في المستوى الأول ويتقدمون باستمرار حسب التجربة المهنية إلى المستوى الأعلى. في هذا المستوى الأول ليسوا مجبرين على البقاء بينما عليهم أن يتثبتوا كفاءتهم لكي يلتحقوا إلى المستويات العليا. كما أن هناك عمال ليس لديهم شهادات بينما لديهم تكوين تقني بالإضافة إلى التجربة المهنية الطويلة بدرجة في حسب المرسوم في فئة إطارات المؤسسة. فئة الإطارات الذين لديهم تكوين تقني حسب الشهادة يضاف إليهم عمال لديهم تكوين تقني، إداري، قانوني، تجاري، ومالي. يمارسون هؤلاء الإطارات القيادة بتفويض من رب العمل على العديد من العمال في مختلف الأصناف.

يحدد كذلك مرسوم "برودي" (Parodi) في تقسيم عمل الإطارات حسب التفويض الذي يمتلكونه. ويصنف الإطارات إلى ثلاث فئات: الإطارات التقنية، والإطارات المسيرة، والإطارات المسيرة الاستراتيجية. - تحتوي فئة الإطارات التقنية على الإطارات الخبراء يسخرون خبرتهم في المنظمة وإطارات الإنتاج، بالإضافة إلى خبراء في التجارة. وإطارات الإنتاج ينجزون وبييعون المواد والخدمات. تتحدد مهامهما حسب معارف كل منهما في اختصاصه.

- تتميز الإطارات المسيرة بالقدرة على تسيير الموارد والتأطير والقيادة والتسيير...

- الإطارات المسيرة الاستراتيجية هم مؤهلون لتحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة وصياغة متطلبات الزبائن ويقترحون استراتيجيات لصالح المؤسسة. (Pichon, 2008, pp. 17-19).

يحمل مفهوم الإطار تفسيرات عديدة: تاريخية، وفي علم الاجتماع، وفي علم النفس الاجتماعي. يحدد "سينسوليو" (Sainsaulieu 1988) 3 فئات من الإطارات وهي: التجارة من الرؤساء التنفيذيين للمدارس العليا (المدرسة العليا للتجارة، ومتعددة التقنيات، الكلية الوطنية للإدارة، ...)، الإطارات الأوسط تكونوا في مدارس الهندسة، مدارس التجارة أو الجامعات، والإطارات العصاميين الذين لم يستفيدوا من تكوينات عليا. تحت نفس الكلمة نفهم حقائق مختلفة. إذا في فرنسا، الإطار هو موظف خولت له بعض الصلاحيات في المؤسسة. (Cristol, 2008, p2).

### 3 - مهام الإطار.

حينما يكون العامل في فئة الإطار يصبح لهذا الأخير فرص وظيفية عديدة في مساره المهني: يصبح خبيراً رئيس المشروع أو مديراً. يطرح "فالكو" (Falcoz 2003) إشكالية استيعاب الإطارات في كتلة من العاملين المهرة والظهور في الشكل الجديد: ألا وهو مسير. الموظفون الذين يصبحون مسيرين يأخذون على عاتقهم مسؤولية جماعة العمل وتغيير سلوكياتهم، والمواقف، والصعوبات، وعلاقتهم ودورهم في العمل. بالنسبة لهم يعتبر هذا التغيير الشخصي يمكن أن يبدو وكأنه يشكل تحدياً، المعنى يختلف تبعاً للوقت والمواقف المختلفة. (Cristol, 2008, p5).

ترتكز الباحثة في تعريفها للإطار إلى التعريف الذي تستند إليه فرنسا في العديد من المجالات المهنية المختلطة في الاتفاقية الجماعية للصندوق التقاعد والاحتياط الفرنسية. لأنه الأقرب إلى مجال الدراسة الميدانية لهذا البحث. كما تعمل هذه الشريحة المهنية في سياق منظم داخل المنظمة، ويتصف هذا الأخير بخصائص المحيط الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي يعيش فيه وبالتالي يؤثر على الثقافة التسييرية والتنظيمية للمؤسسة.

### رابعاً: الثقافة التسييرية والتنظيمية.

قبل التطرق إلى الثقافة التسييرية، والتنظيمية سوف نتطرق الباحثة إلى تحديد مفهوم الثقافة بصفة عامة، ثم الثقافة في مجال المؤسسة والمنظمة. وتوضيح أن التسيير والثقافة مفهومان مرتبطان وبلي ذلك إشكالية الثقافة في المؤسسة الجزائرية.

### 1 - مفهوم الثقافة.

وفقاً لـ"بن قث كارلوف" (Bengt Karlof 1990) كثيراً ما يستخدم المصطلح ثقافة بطريقة غامضة ينبغي تعريفه. وصف مفهوم ثقافة من منظورين: الأول يشير إلى القيم السائدة في منظمة، والثاني يشير إلى الأنماط الثقافية استناداً إلى دراسة قام بها الباحث الهولندي "غريت هوفستيدي" (Geerte Hofstede).

التفسير المقبول لمفهوم الثقافة يخدم الحياة الداخلية للمنظمة: طريقة عيشها، وتفكيرها، وسلوكها، والطريقة التي تقوم عليها. وهذا يخص كذلك طريقة اتخاذ القرارات، أو كيف يكافأ الموظفون ويعاقبون. وهو يشمل الاتصالات الداخلية للمنظمة والتسامح والتناقضات. يمكن أن تشمل ظواهر أكثر هامشية كتتنظيم الأنشطة الترفيهية، والمواقف اتجاه الجنس الآخر أو المواقف اتجاه رموز الحالة الاجتماعية كالسيارات وهواتف السيارات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

الاهتمام بثقافة المنظمات إلى حد كبير في السنوات الأخيرة جزئياً لأنها تولي إهتمام أكبر لتأثير الظواهر الثقافية لنجاح وفعالية المنظمة. أثبتت بحوث كثيرة أن الشركات الناجحة نتيجة لقوى الثقافات وذلك راجع لجهود مدروس لتنمية روح العمل الجماعي لصالح جميع الجهات المعنية. وإليك بعض الأمثلة على العوامل التي تؤثر في ثقافة المؤسسات وهي: أهداف المثل العليا، والقيم والأفكار السائدة، والشخصيات القوية وأنماط السلوك، والمعايير والقواعد، وقنوات الاتصال غير الرسمية.

ولكن ما المقصود بثقافة مؤسسة؟ هي المواقف والآراء والتصرفات والأنماط التي تعبر عن هذه القيم الأساسية. ثقافة مؤسسة يمكن أن تعتبر ترجمة مظهر من مظاهر القيم على سبيل المثال في توظيف الموظفين والهيكل التنظيمي والنفوذ. أفضل طريقة لتحديد المفهوم الثاني لمصطلح ثقافة المؤسسة هو تلخيص نتائج "غريت هوفستيدي" (Geerte Hofstede). يتميز نموذجه "هوفستيدي" بوجود قيمة تفسيرية كبيرة ويكون من السهل تطبيقها. ويصنف من أنماط المنظمات الثقافية اعتماداً على أربعة متغيرات:

**1 - النزعة الفردية والمجتمعات المحلية:** تفرض الثقافات الفردية أن الفرد يسعى لمصلحته الذاتية أو لصالح أقاربه، وبالأخص الأسرة. وعلى العكس من ذلك، تفرض الثقافات الجماعية، أن الشخص ينتمي بالولادة أو بوظيفته إلى مجموعة أكثر أو أقل تماسكاً لا يمكنه تحرير نفسه منها. وتتناول الجماعة مصالح الفرد، مطالبة بالطاعة مرة والتزام الصمت مرة أخرى. يمكن أن يعتبر هذا النوع من روح الطائفة ومصالح المجموعة التي تملّي سلوك أعضائها.

**2 - المسافة عن السلطة:** البعد عن السلطة سمة من السمات الثقافية وتعرف إلى أي مدى قبول الأفراد أقل استثمرت في مجموعة من عدم مساواة السلطة وتعتبر أموراً طبيعية. هناك عدم مساواة في كل ثقافة، ولكن هناك اختلافات كبيرة في قبول بعدها عن السلطة. إذا أخذنا في الاعتبار الأمم، ونغتم الفروق في الدخل كمعيار للمسافة عن السلطة القائمة. في المجتمعات، المعايير لا تشمل فقط الأجور وحياسة الفائدة، ولكن أيضاً رموز حالة: كمعيار لشركة السيارات والسائقين الأفراد وسهولة أو صعوبة التحدث مع رب العمل.

**3 - تجنب عدم اليقين:** يشير هذا المتغير إلى المدى الذي يسعى الناس فيه لتجنب حالات حيث أنهم لا يشعرون بالأمان، على سبيل المثال بسن قواعد السلوك الصارمة، وعن طريق الإيمان بالحقائق المطلقة. يمكن أن نتساءل عن انزعاج الناس من الحالات التي تبدو أنها ليست تنظيمياً واضحاً أو لا يمكن التنبؤ بها. ثقافات الذين يكرهون انعدام الأمن فيها نشاط وعدوانية وتعصب، في حين الثقافات التي تقبل انعدامه فهي تعكس أقل عدوانية، وتسامحاً نسبياً.

**4 - الذكورة/الأوثة:** يشير هذا المتغير إلى مدى تقبل الثقافة للسمات التي تميز سلوكيات الأوثة. تقريبا جميع الثقافات يهيمن عليها الرجال وفي ثقافة الذكور من المتوقع أنهم يتمتعون بالتأمين، سواء أكانت طموحات أم تنافس أم النجاح المادي. تجتذب الرجال إلى كل ما هو كبير، وقوي، وسريع. في ثقافة الذكور تعتنى النساء بكل ما يتعلق بنوعية الحياة، وكذلك الأطفال الصغار وكبار السن والعجزة. تتطوي الأوثة في مصطلحات "هوفستيدي" استعدادها لقبول ما هو صغير، ومنخفض، وبطيء. باختصار، تتميز ثقافة الذكور بالسعي إلى تحقيق النجاح المادي والحسم. بينما ثقافة الأوثة، على العكس من ذلك، تتميز بالبحث عن نوعية الحياة والانتباه للضعفاء.

ينطبق نموذج "هوفستيدي" تماما على تقييم المنظمات وإجراء مقارنات بين المنظمات والأمم. (Karlof, 1990,pp70-74).

تتكون ثقافة المؤسسة من مجموعة من معايير، وقيم، وطرائق التفكير التي تحدد سلوكيات العمال على كل المستويات وكذلك تحدد الإطار المرجعي للمؤسسة. (Probst & al,1992,p.31).

يعرف عبد الحفيظ مقدم الثقافة على أنها هي الشخصية التي تتضمن جوانب مادية كالنون والتقنية وجوانب معنوية كالقيم والمعتقدات والمعايير والعادات والتقاليد واللغة والمعارف أو الأفكار. ويرى عبد الحفيظ مقدم أن الثقافة العامة تتفاوت من بيئة إلى أخرى ومن فئة اجتماعية إلى فئة أخرى داخل البيئة كاختلاف ثقافة المديرين عن ثقافة العمال في المؤسسة الواحدة. وإذا كانت الثقافة تتفاوت من بيئة لأخرى فإنها أيضا قابلة للتعديل والتحويل بمرور الزمن نتيجة للإصلاحات أو ظهور الاختراعات أو الاستعارة من ثقافة أخرى. (عبد الحفيظ مقدم، 1992، ص 17).

يعتبر عثمان فراج الثقافة ظاهرة ومحور الحياة الاجتماعية وظيفيا وسلوكيا بمعنى أنها نشاط إنساني بالغ التعقيد والعمق والتشعب أو إنجاز تراكمي مستمر النمو، فيه الإبداع والعطاء والإضافة الجديدة في نفس الوقت المحافظة على التراث السابق مع التجديد في كل ما يتضمنه من قيم روحية وفكرية ومعنوية وتوجد مع هوية التجديد والتحديث روحا ومسارا لطموحات مستقبلية مستمرة. (عثمان فراج، 1992، ص 36).

يرى مصطفى عشوى وسعيد لوصيف أن مفهوم الثقافة ارتبط من الناحية اللغوية، بمعنى التقويم والتهذيب، فالثقافة بهذا المعنى هي عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات، والقيم وأنماط التفكير والسلوك. يشير مصطفى عشوى وسعيد لوصيف إلى تعريف "شين" (Schein 1986) للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماجي الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

كما يشير مصطفى عشوى وسعيد لوصيف إلى تعريف "بيترقرويس" (Pettigrews 1979) للثقافة التنظيمية للمؤسسة تظهر وتتجلى في الرموز التالية: اللغة، الطقوس، الأساطير والهندسة المعمارية. كما تظهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها. وهي الفكرة التي أكدها "شواريز وديفيس" (Schwarz and Davis 1981) اللذان استخلصا مبادئ الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الممارسات التنظيمية: التوظيف، التكوين، نظام الحوافز، نسق الأهداف التنظيمية، العلاقات مع الزبائن والمنافس. (مصطفى عشوى وسعيد لوصيف، 1992، ص 274).

حسب "ج.نزارج" (Georg Nizard) ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والعمل المتعود عليها وتراث يقتسمه جميع العمال. كما يحتوي مصطلح الثقافة على مجموع من السلوكيات، وطرق الإنتاج، والتخصص، والمعارف التقنية، والاتجاهات نحو المواظبة والعقوبات، والعادات، وأهداف المؤسسة، والسلوك نحو الأعمال، والأجر، والقيم في مختلف أنواع العمل، والاتفاقيات والمحرمات التي نشعر بها. ثقافة المؤسسة تحتوي الوسائل والتقنيات التي تكون في متناول العامل للسير الحسن لعلاقاته والتي توجهه نحو علاقات مع أشخاص آخرين في المؤسسة. (Benali, 1996,p.407).

إلا أن سناء الخولي تؤكد أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفا لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى). فانتفاء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظرا لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. (سناء الخولي، 2002، ص 28).

تعرف الباحثة ثقافة المؤسسة أنها مجموعة العادات والتقاليد والسلوكيات، والمعايير والمفاهيم يتقاسمها العمال داخل، وتدل على الانتماء والولاء للمنظمة.

## 2 – التسيير والثقافة مفهومان مرتبطان.

ينشأ التسيير رباطا إستراتيجيا مع التغيير الثقافي. لهذا التسيير والثقافة مفهومان مرتبطان بدقة. انطلاقا من إشارات الاعتراف التي يعطيها إلى محيطه، فالمسير ينقل ويدعم ثقافة المؤسسة.

- في حالة تقييم المؤسسة بتعمق، صيرورة التغيير الثقافي هي عمل التسيير أو عن طريق التسيير.
- عمل التسيير بواسطة التطور أو إعادة تعريف دوره الحقيقي.

• عمل عن طريق التسيير بحيث بواسطة التسيير تمرر الثقافة الجديدة.

بتعبير آخر، التسيير (الإطارات) هو في الوقت نفسه موضع التحولات الجذرية وموضع نقل التغييرات الثقافية سواء أكانت هذه الأخيرة مرغوب فيها أم مفروضة (أي فرضت). إن سلوك المسير لابد أن يكون منسجما مع المعلومة التي يريد إيصالها، مسؤولية ضخمة التي تدعم ضرورة أن يرى المسير جيدا في شخصه.

لتحريك الثقافة في يوم ما لابد من تحريك التسيير. إلا أن التسيير ليس بالضرورة ممتاثلا.

(Barzucchetti, Ouzillean, 1994, p. 143).

يتأثر المسيرون حسب محمد الرفيق الطيب بشكل مستمر بالبيئة إلي تحيط بهم ويؤثرون بدورهم فيها. لا بد للمسير من أن يكون على دراية بالكيفية التي يتم بها تفاعل النظام مع بيئته، وتفاعل أجزاء النظام فيما بينها. (محمد الرفيق الطيب، 1995، ص 20).

تشير الدلائل حسب رواية حسن إلى وجود تغييرات اجتماعية وثقافية بمعدلات سريعة في الدول النامية. فلا بد للمنظمات أن تدرك هذه التغييرات، وتدرك تأثيرها على كل من أساليب العمل، وأداء وسلوك الأفراد. وتزيد هذه التغييرات الثقافية والاجتماعية من مسؤولية ودور المنظمات، كمحور رئيسي في إحداث عملية التغيير في تنمية مواردها البشرية في ظل هذه التغييرات، وفي تسهيل تحقيق مستويات عالية من الأداء والاستجابات السلوكية، واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالإنتاجية، والجودة، والربحية. (رواية حسن، 2003، ص37).

ويؤكد عبد الحفيظ مقدم أن عملية التسيير تتأثر سلبا وإيجابا بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وأسلوب التربية والتعليم والثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل وغير ذلك. (عبد الحفيظ مقدم، 1992، ص9). ويضيف أن أهم العوامل المؤثرة على السلوك الإداري والمديرين هي الثقافة السياسية السائدة في المجتمع. فالعلاقة بين النظام السياسي والإدارة هي علاقة وطيدة. إن تنظيم وتسيير المؤسسات يختلف باختلاف النظام السياسي السائد في المجتمع، فيما إذا كان نظاما إشتراكيا أو رأسماليا، وفيما إذا كان نظاما متعدد الأحزاب أو نظام الحزب الواحد. (عبد الحفيظ مقدم، 1992، ص147).

يرى أحمد حويطي رغم أن التسيير يتأثر بعدة عوامل سياسية (النظام السياسي، العدالة، المساواة، السلطة) والعوامل التنظيمية (تنظيم العمل، أسلوب القيادة، اتخاذ القرارات، السلوك البيروقراطي، ونظام الاتصال، والحوافز) إلا أن حقيقة الأزمة تكمن في القيم الثقافية والاجتماعية للعمل، أي أنها أزمة تصور لمفهوم العمل، لأن العمل كقيمة اجتماعية هو الأصل والتسيير أو العمل الإشرافي كما يصطلح عليه في علم

اجتماع التنظيم هو الفرع. ولذلك فإنه عندما تهتز القيم الثقافية والاجتماعية للعمل تهتز لذلك قيم التسيير وهذا ينعكس بدوره على الأداء والسلوك التنظيمي لدى المشرفين والمسيرين. (أحمد حويطي، 1992، ص 65).

يتفق كل من أحمد حويطي، وعبد الحفيظ مقدم أن التسيير يتأثر بشكل أو آخر بالثقافة وعدة عوامل سياسية، وتنظيمية، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل المجتمع.

### 3 - الثقافة في المؤسسة الجزائرية.

يختلف المجتمع الجزائري عن غيره من المجتمعات في عدة عوامل سياسية، والقيم، والمعتقدات، لهذا سوف نتطرق الباحثة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين في دراساتهم لثقافة المؤسسة الجزائرية.

يؤكد مصطفى عشوى وسعيد لوصيف أن لدراسة الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية ينبغي أولاً تحديد بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا الموضوع كمفهوم الثقافة، والثقافة التنظيمية، والقيادة التنظيمية على أن تطرح بعد ذلك الإشكالية الثقافية التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي التنظيمي.

يرى مصطفى عشوى وسعيد لوصيف أن المتفحص للتشريع التنظيمي في الجزائر، يلاحظ أن هذا التشريع اعتمد أساساً على وضع ميكانيزمات قانونية، ضمن تصور هيكل ثابت (ستاتيكي) للأبعاد التنظيمية للمؤسسة أي غياب ثقافة تنظيمية تجعل من السلوك التنظيمي سلوكاً ديناميكياً. ولخص فكرة التصور الثابت في النقاط التالية:

1 - التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة.

2 - وضع ميكانيزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية عوض أن تساهم في وجود ديناميكية علاقات سلوكية.

3 - أن عملية لا مركزية اتخاذ القرارات لم تكن تتعدى في واقع الأمر عملية "تفويض بالإمضاء" في ميادين محدودة جداً الشيء الذي حتم في كثير من الأحيان على القادة المسيرين العمل في مجال محدود وضيق، حيث حرموا من هامش تصرف حر وكاف يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

4 - عدم التفريق بين "القيادة" كهيكلي تنظيمي و"القيادة" كسلوك وسياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي، بدون مقاومة جادة للأفراد.

5 - يظهر أن الاختلاف في الأنماط القيادية لا يقوم على أساس تكيف لمواقف تنظيمية وإنما مبني على أساس "المسافة الهيكلية" التي تفصل كل قائد عن مركز القرار (المدير مثلاً).

6 - غياب الديناميكية الاجتماعية في العلاقات التي تربط القادة بالإنتاج، فالقادة (الرؤساء) لا يأخذون بعين الاعتبار وبالشكل الكافي حاجات أتباعهم للاتصال الاجتماعي فالتفاعل بينهم لا يتم على أساس تصور ديناميكي لهذه العلاقة في شكل نسق متكامل وإنما يتم على أساس تصور هيكلية تحكمه ميكانيزمات هيكلية مرتبطة بالوضعية التنظيمية لكل منهما (القادة والأتباع).

ولا شك أن هذه الصفات البارزة والملاحظة على السلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي نتائج عوامل ذات علاقة بالسياق الثقافي الذي عرفه المجتمع الجزائري ومؤسساته الاقتصادية خاصة عبر ثلاث مراحل من مراحل تاريخ المجتمع الجزائري بمؤسساته المختلفة وما لحقه ولحقها من تغيرات وما ارتبط بذلك من عوامل وخاصة في المجال الثقافي وهذه المراحل والعوامل هي:

- 1 - مرحلة ما قبل الاستعمار الاستيطاني وما صادفها من عوامل ثقافية وسياسية واقتصادية.
- 2 - مرحلة الاستعمار الاستيطاني (1830-1962)، وما استتب فيها من أوضاع وتشريعات وتنظيمات إدارية وأنماط سلوكية وخاصة في المؤسسات الإنتاجية.
- 3 - مرحلة الاستقلال وماجد فيها من أطروحات ثقافية وتنظيمات وتشريعات وخاصة في مجال تنظيم المؤسسات ابتداء بالتسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية منذ مارس 1962 ومرورا بما يسمى بالتصحيح الثوري في انقلاب 19 جوان 1965 مرورا بالمرحلة الثالثة (1971-1980) وما تم فيها من إصدار لقوانين وتنظيمات لتسيير المؤسسات تسييرا اشتراكيا (أنظر ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971) ومرورا بمرحلة إعادة هيكلة المؤسسات وانتهاء باستقلالية المؤسسات.

ورغم الطابع المركزي للقرارات والنصوص التي وضعت لضبط عملية ممارسة السلطة على مستوى التنظيمي، فإن القرارات والنصوص قد حاولت إدخال مفاهيم جديدة كقاعدة لثقافة تنظيمية في المؤسسات الجزائرية. ولقد تحلى ذلك بوضوح في ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات والنصوص التشريعية التي صاحبتة ومن أهم المفاهيم التعاون، المشاركة العمالية في اتخاذ القرار وتوزيع الأرباح والتسيير الجماعي...

وفي الواقع فإن التغيير الاجتماعي الفرعي الذي حدث من مجتمع مستعمر إلى مجتمع مستقل لم يصاحبه تغير نوعي في العلاقات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية رغم نظام التسيير الذاتي وذلك راجع إلى قوة ونفوذ ما يسمى بالبرجوازية البيروقراطية في أجهزة الدولة والاقتصاد حيث تشكل هذه الفئة حسب ما ورد في ميثاق الجزائر قوة أشد خطورة من أية قوة اجتماعية أخرى موجودة في البلاد بالنسبة للتطور الاشتراكي والديموقراطي للثورة. ومرد ذلك هو أن الدولة الجزائرية احتفظت بالهيكل الإدارية التي أقامها الاستعمار، في حين أنها كانت مدعمة بحكم التطور التاريخي للثورة إلى القيام بدور اقتصادي لا تتلاءم معه هذه الأجهزة الإدارية.

إن التغيير الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خلال السبعينات تغيير نوعي في العلاقات بين العمال والمسيرين وذلك بهدف التقريب بين مختلف مستويات الإشراف والقاعدة وإشراك العمال في التسيير إلى جانب المسيرين الذين عينتهم الدولة.

يشير مصطفى عشوى وسعيد لوصيف إلى عدم إمكانية الحديث عن مفهوم القيادة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأن هذا المفهوم لم يتبلور بعد في أذهان وسلوك المسؤولين في هذه المؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة تنظيمية فعالة. ولعل ذلك من بين العوامل الأساسية اللازمة الشاملة التي تعيشها الجزائر وخاصة على المستوى التنظيمي حيث فشلت أغلب المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الأهداف المرسومة لها بل إن بعضها قد فشلت وأغلقت أبوابها إذ أنها لم تستطع التكيف مع التغيرات السريعة التي تحدثت على مستوى النظام السياسي داخليا وعلى مستوى النظام الاقتصادي خارجيا. إن الثقافة التنظيمية الفعالة هي الثقافة التي تؤثر في السلوك التنظيمي تأثيرا إيجابيا لتسيير الموارد البشرية ومصادر الطاقة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة. (مصطفى عشوى وسعيد لوصيف، 1992، ص ص 271-283).

لازالت الثقافة التسييرية حاجة ملحة في المؤسسات الجزائرية مادامت لم تدرج بالشكل الكافي بكل أبعادها في التعليم. (Mersad, 1996, p.229)

قام "مركير" ( 2006 Mercure )، بدراسة الثقافة والتسيير في الجزائر سنة 1992، مع عينة الأشخاص العاملين لحسابهم الخاص 1041. ممارسة مهنة في القطاع العام أو الخاص في المؤسسات الجزائرية. هناك حقيقة اجتماعية-ثقافية فريدة في الجزائر، مقترنة بالعثرات الاقتصادية والصعوبات التي تواجه الآن الشركات لإعادة هيكلتها. تشكل أساليب الإدارة مع المشكلة نظرة ثاقبة للعلاقة المعقدة بين الإدارة والثقافة في هذا البلد.

سمح تحليل المصفوفة الثقافية بإعطاء الصورة الأولى لجميع المحاور الثقافية الهامة التي تميز عالم العمل الجزائري. بيد أن مثل هذه المصفوفة تبقى عمومية جداً. وأيضا يبدو للباحثين دراسة أوثق للأبعاد الثقافية ذات صلة بالتنظيم في مكان العمل. معنى بعد المجتمع هو قياس درجة تمسك الأفراد بعملهم وبمجتمعهم. وقد سبق أن ناقش هذا البعد في تحليل المصفوفة الثقافية. لقد شاهدنا كيف كان اعتماد الموظفين لهوية المجموعات الكبيرة، وكيف تميز الفرد بولاء قوي لطائفته وأسرته. للتعلم في المسألة، وقد اخترنا مؤشرات تشير إلى أهمية إعطاء الموظفين الجزائريين الفرصة للقيام بأعمال مفيدة في المجتمع، خاصة الذين هم على علاقات جيدة مع زملاء العمل لمساعدتهم عندما يكون لديهم صعوبات.

أولاً، نلاحظ وجود اتجاه قوي جداً لتجنب عدم اليقين. هذا مهم جداً ويحمل المفاجآت هذا أمر شاق ومرهق، لذا من المهم، قبل البدء، وضع خطة محددة والنظر في جميع الاحتمالات. ووفقاً لنفس المنطق،

نلاحظ أن المشرف الكفأ والماهر هو الذي يخطط لكل الاحتمالات ويعرف أخذ القرارات في حالة الظروف غير المتوقعة. وكما نرى الحاجة إلى تجنب عدم اليقين المرتبطة بالوضعيات الخاصة بالعلاقات مع القادة، خاصة إضفاء الطابع الرسمي القوي في الأدوار.

ثانياً: يولي العامل الجزائري قيمة كبيرة للعلاقات الجيدة مع زملاء العمل، وأنه قادر على مساعدتهم في حالة الصعوبات، فضلاً عن الشعور أنه ساعد طائفته في العمل. وأعرب عن هذا البعد الاجتماعي، سواء في وضعية العمل بجانب زملائه أم فيما يتعلق بالمعنى المحدد للعمل. لا يتبعه توجه نحو العمل التضامني.

ثالثاً: المسافة الهرمية الوسيطة، ليست عالية المستوى ولا منخفضة. يقبل العمال الجزائريون الموظفين الذين ينتمون إلى الفئات ذات تسلسل هرمي أعلى فائدة من امتيازات معينة. لهذا، وهم يرون أنه من حقهم الاختلاف مع المشرف المباشر الخاص بهم.

ويبدو أن ثقافة العمال الجزائريين تعرض تناسقا قويا بين الأبعاد الهيكلية والثقافية الأربعة التي تقاس في هذه الدراسة. تم وضع نموذجية يهدف إلى تجنب عدم اليقين، أيضا شعور الجماعة مرتفع جداً. ومع ذلك، المسافة في التسلسل الهرمي هي متوسطة. (Mercure, 2006, pp.44-47).

إن المفاهيم الأساسية التي حددها كل من مصطفى عشوى وسعيد لوصيف لتحديد الإشكالية الثقافية والتنظيمية تختصر في فشل أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق الأهداف المرسومة لها. ففعالية الثقافة التسييرية والتنظيمية يكمن في مدى تأثيرها على تسيير الموارد البشرية.

## الخلاصة.

إن أصعب نقطة في دراسات الإدارة والتسيير هي تحديد المفاهيم، فرغم نقاط الاختلاف والتشابه إلا أن العديد من الباحثين يستعملون هذه المصطلحات للتعبير على أنها تتشابه في مضمونها. تعريفات الإدارة اختلفت في تسميتها باللغة الأجنبية بين (Management) (انجلش، 1958، عبد الرحمن عيسوي، 1992، مدحت محمد أبو النصر، 2007...الخ) و(Administration) (أحمد زكي بدوي، 1986، عبد العزيز عباد، 2002...الخ). يجمع جل الباحثين على أن التسيير والإدارة علم وفن ومهنة. كما أن المسير هو شخص يشرف على مجموعة من العمال، عين بطريقة رسمية أي لديه مكانة في الهرم التنظيمي. إن المسيرين مستويات عديدة، وأدوار ووظائف محددة وأهمها التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه...الخ كما أن واقع التسيير في الجزائر تتراكم فيه كل نتائج الإصلاحات الاقتصادية منذ الاستقلال لحد الآن، الإيجابية منها والسلبية.

أصبح تسيير الموارد البشرية من أهم الآليات الحديثة لمواجهة التطور التكنولوجي والتغيير التنظيمي في ظل المنافسة والعولمة. فمنذ نشأة الموارد البشرية وتطور تسمياتها، ظهرت أهميتها أو أهدافها سواء كان ذلك متعلقا بالأفراد العاملين أم بالمؤسسة. تكمن تنمية الموارد البشرية في تخطيط هذه الأخيرة بأسس علمية وإستراتيجية محكمة ويتم ذلك عن طريق ربط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية اعتمادا على سياسة توضح كل وظائف تسيير الموارد البشرية وتبرز أهمية استخدام هذه الأخيرة في المؤسسات. من أبرز المواضيع التي أضحت حاليا حديث المختصين في تسيير الموارد البشرية هي التكوين، لهذا سوف نتطرق الباحثة في الفصل الموالي إلى التكوين، وطرقه، وإعداد برامجه، وتقييمه، والتكوين في مجال التسيير وفي الجزائر.

## الفصل الثالث

### التكوين

## تمهيد.

يستعمل كل من محمد مسن (2001) ومحمد الصيرفي (2007) ومدحت محمد أبو النصر (2007)... الخ مصطلح التدريب وجلهم من المشرق العربي. ويستعمل الكتاب الآخرون مصطلح التكوين ومنهم بوفلجة غياث (1984)، وأحمد طوطار (1993)، ووسيلة حمداوي (2004) ومحمد مسلم (2007)... الخ. كما يستعمل الكتاب الأجانب مصطلح التكوين ترجمة لـ (Formation). في هذا الفصل تتطرق الباحثة إلى تعريفات التكوين وأهميته وخطوات إعداد، وتنفيذ برامج التكوين، وفعالية وتقييم برنامج التكوين تم التطرق إلى كيفية اختيار وتكوين المسيرين قصد تنمية مهارتهم التسييرية. كما يعتبر التكوين وسيلة من وسائل التسيير الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية لإعداد مخزون من مسيري المستقبل.

## أولاً: التكوين.

تكمن أهمية في تحديد مفاهيمه الإجرائية، ومكوناته، ومبادئه، وأهدافه، وإستراتيجيته، وسياسته، وحوافزه، وأنواع حاجياته، ويلى ذلك خطوات إعداده وتنفيذ برنامجه وأخيراً تقييم مدى نجاعته.

### 1 – تعريفات التكوين.

يعرف "فليبو" (Flippo) التدريب على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو مهارة أداء وتنفيذ عمل معين. أما التدريب من وجهة نظر "دفيد كينغ" (David King) فهو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال. كما قد يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى أحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية. (محمد الصيرفي، 2007، ص 161).

يعرف علي محمد عبد الوهاب (1981) التكوين أنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

يعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للاعتبارات التالية:

1 - أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية أن منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعداً عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.

- 2 - يبين التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
  - 3 - أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد، وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعلم.
  - 4 - أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة ويجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد وواضح إذ أن التكوين هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
  - 5 - أوضح التعريف أن التكوين عملية واقعية، بحيث توضح برامج التكوين وفق احتياجات واقعية (حالية أو مستقبلية) ويجب أن يكون تحديده دقيقاً.
  - 6 - أوضح التعريف أن التكوين عملية شاملة، بحيث يشمل التكوين كافة الفئات العاملة وكافة المواضيع التي تقع ضمن دائرة اهتمام المؤسسة وأعمالها (تغييرات سلوكية، وفنية، وذهنية).
  - 7 - أشار إلى أهمية وفائدة التكوين من: الفرد (زيادة سعادته وإرضائه) والعمل (لتحسين الكفاءة الإنتاجية)، والمؤسسة (للوصول إلى الفعالية) والمجتمع الكبير (لتحقيق التنمية).
- لكل الاعتبارات السابقة يمكن القول إن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً لجميع جوانب العملية التكوينية. (علي محمد عبد الوهاب، 1981، ص 19).

يرى "أبتي" والآخرون (Petit, A & al, 1984) أن التكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني (Petit & al, 1984, p.140)

يعرف بوفلجة غياث التكوين أنه تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن. كما أشار إلى أن كلمة التكوين بدأت تأخذ معنى أشمل وأوسع، وانتقلت من الاهتمام باقتناء مهارات نفسية حركية، إلى الاهتمام بتطوير وتغيير الاتجاهات الاجتماعية والعاطفية المعقدة وذلك نتيجة تعقد الحياة المهنية وتعدد متطلباتها (بوفلجة غياث، 1984، ص 5).

يعتبر محمد علي عبد الوهاب عملية التكوين أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، وتعريف هذه العملية تعدد وكل منها يتناول العملية التكوينية من وجهة نظر مختلفة ويقصد بالتكوين هو عملية تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم بطريقة تسيير وتسهيل بلوغ الأهداف فإذا جرى التكوين بكيفية مناسبة فإن ذلك لاكتساب المعنيين المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكياتهم لصالح التنظيم أو المنشأة التي يعملون فيها. أو هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معارف مهارات وقدرات أو آراء عمل لبلوغ أهداف محددة. (علي محمد عبد الوهاب، 1986، ص 35).

يرى "رايموند فاتتي" (Raymond Vatieer 1990) التكوين بأنه مجموعة العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تشتغل بجدارة في مناسبة الحالية أو تلك التي سوف تسند إليهم، وذلك لتحقيق فائدة المنظمة. (Seklon, 1990, p 136).

يعتبر أحمد طوطار التكوين من أهم المحاور الذي يهتم بها ميدان تسيير الموارد البشرية باعتباره عنصرا هاما في العملية الإنتاجية.

كما أن ضرورة تطوير وتحسين أداء القوى العاملة في الوقت الراهن، أمر يفرضه العقد المبرم والمحيط الاقتصادي الذي هو في اتساع وتطور دائمين، ولن نبالغ إذا قلنا إن تطور هذا الجانب الهام في المؤسسة لا يتحقق إلا بواسطة التكوين وفق أنجح البرامج التي توصل إليها علم تسيير الموارد البشرية، وهكذا يمكن الاستفادة من هذه الطاقات المتجددة بعد إخضاعها لفترة تكوينية شاملة من جميع النواحي الاجتماعية والنفسية والمهنية.

والتكوين الجيد يمكن من ضمان السير الحسن لكل مصالح المؤسسة لأن كفاءة المؤسسة بصفة عامة تتوقف على كفاءة وفعالية إدارة العنصر البشري، فالمهمة الرئيسية للإدارة على كافة المستويات في المنظمة هي مهمة تكوينية وتنمية، وكذلك تصميم المهام الموكلة إلى كل منهم. (أحمد طوطار، 1993، ص 82).

ويعرف صلاح عبد الباقي التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم (صلاح عبد الباقي، 2000، ص 211).

كما يعرف كامل بربر التكوين بأنه تلك الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعجيل، أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة. (كامل بربر، 2000، ص 161).

كما تعرف وسيلة حمداوي التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 99).

يعرف محمد مسلم التكوين بأنه عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته. وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي تحديد الهدف، تحديد الوسائل، وتحديد المنهج. (محمد مسلم، 2007، ص 90).

يرى أحمد طوطار أن أغلبية التعاريف لا تفرق بين المصطلحين "التكوين" و"التدريب" لأن لهما نفس المدلول حيث كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية، والقدرات العقلية للأفراد، من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترفيتهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه.

ويعتبر أن ذلك مدلول الكلمتين لا يختلف في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يلقاها الفرد من تقييم المهارات والثقافات، وأفكار ومعلومات عامة، أما التدريب فإنه يركز مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب العلمي، ومن الواقعية وبصفة عامة نجد أنه يستخدم بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي. (أحمد طوطار، 1993، ص 82).

اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التكوين بأنه تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات، يهتم بتجديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية: المعارف، المهارات، الاتجاهات من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية. (عبد الباري إبراهيم درة، 2006، ص 346).

كما أصبح التكوين وسيلة المتابعة الضرورية بالنسبة لكل سياسات العمل. (Dubar, 2000, p.3). كما أن ليس الأجر هو الدافع الوحيد بالنسبة للتكوين. (Guichard & al, 2007, p.58).

إن التكوين هو أبرز المحاور الاستراتيجية لتنمية وتطوير مهارات ومعارف العمال في المنظمات ويهدف في الوقت نفسه إلى التحسين المستمر للأداء وتحقيق الأهداف. وذلك عن طريق عمليات تقييم التكوين في كل مرحلته. إن العامل لديه دوافع عديدة تدفعه للتكوين وليس فقط من أجل الترقية وتحسين الراتب الشهري. من بين هذه الدوافع تغيير أجواء العمل من حين لآخر، معرفة أفراد آخرين، التبادل الثقافي مع جماعات العمل الأخرى.

## 2 – القانون الجزائري يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية.

إن عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تهتم كل مؤسسة والعمال في نفس الوقت ولهذا نجد القانون ينص بالزامية التكوين سواء في الوظيف العمومي، أو المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية إن قانون الجزائر الصادر في سنة 1990 قد ألم بجميع وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية ونذكر منها على وجه الخصوص التكوين خلال العمل حيث حسب قانون رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ:

21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية رقم 17 سنة 1990 والذي يتضمن المواد التالية فيما يخص عملية التكوين المادة القانونية 57 إلى 60.

**المادة 57:** يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين مستوى العمال حسب برنامج يعرضه على اللجنة المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية كافية لممارسة مهنة ما.

**المادة 58:** يتعين على كل عامل متابعة الدروس والمداومات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تحديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجيا وتعميقها وتطويرها.

**المادة 59:** يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات والكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين مستوى الذي ينظمها.

**المادة 60:** يجوز للعامل المسجل مزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للمهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

أعطى المشرع الجزائري من خلال هذه المادة القانونية أهمية قصوى لوظيفة التكوين وهذا يرجع لأهمية هذه الأخيرة خاصة مع التطور التكنولوجي الحادث في الدول المتقدمة والتي تسعى إليه الجزائر.

إذا من الواجب على كل منشأة اقتصادية أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين وإدماجه في مخططاتها الاستثمارية والتخلي عن فكرة التكوين من أجل إرضاء العامل أولا أو تحقيق مصاريف ثانيا، فالتكوين هو عنصر أساسي في الاستثمار مثله مثل اقتناء المعدات اللازمة للمؤسسة وهو بالتالي مؤشر من مؤشرات الاستثمار.

### 3 – مكونات التكوين.

تتطوي العملية التكوينية حسب محمد حافظ حجازي على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

### 3. 1 - المكون المعرفي.

يوفر هذا المكون، الأسس، والنظريات، والقواعد، والقوانين المرتبطة بمواضيع التكوين، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد توفير كل جديد من المعارف في المجال التكويني.

### 3. 2 - المكون المهاري.

اكتساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشدان الكفاءة الفردية والتنظيمية.

### 3. 3 - المكون الاتجاهي.

توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها، أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية. (محمد حافظ حجازي، 2007، ص 311).

يحدد محمد الصيرفي ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

- 1 - أنه نشاط لنقل المعرفة من اجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.
- 2 - أنه محاولة لتغيير سلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
- 3 - أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

يتطلب التكوين حسب بوفلجة غياث قدرة من الفهم والاستبصار وفهم العلاقة بين العناصر وربط الأسباب بالمسببات. لهذا على المكونين أن يوفرُوا الظروف المناسبة، وأن يوجهوا المتكونين إلى أحسن التقنيات والطرق الواجب إتباعها من أجل الاقتصاد في الوقت والجهد والمصاريف والزيادة في نجاعة التكوين. (بوفلجة غياث، 1984، ص 12).

### 4 - مبادئ التكوين.

يحدد حسين عادل للتكوين مبادئ تقوم على معايير راشدة وذلك لنقل المهارات والمعارف وتغيير الاتجاهات وسلوك الأفراد لتتماشى مع أنماط المؤسسة وأهمها:

**المبدأ الأول:** يجب تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ويكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة ويمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

- من هم الأفراد الواجب تكوينهم؟.
- ما هي الأساليب المطلوبة لتكوين الأفراد عليها؟.

**المبدأ الثاني:** التكوين يعتبر عملية ليس لها نهاية أي عملية غير محدودة فهي مستمرة حيث يبدأ تكوين العامل منذ انخراطه أي منذ دخوله في المؤسسة أو في العمل و يقصد بهذا المبدأ هو المواظبة وحسن التكوين حتى يدفعه إلى تطوير مهاراته وقدراته .

**المبدأ الثالث:** شمولية التكوين ونقصد بها هنا بأن التكوين يجب أن يكون بشكل عام حتى يشمل جميع فئات العاملين أي من القاعدة إلى القمة ولا تقتصر على تخصص واحد أو مجموعة معينة من الأفراد أو مصلحة واحدة.

**المبدأ الرابع:** واقعية التكوين أي أن عملية التكوين يجب أن تكون واقعية أي أساليبه وبرامجه تكون سهلة حتى تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية.

**المبدأ الخامس:** يجب على التكوين أن يكون متطورا بمعنى أن تكون أساليبه وموضوعه متجددة تواكب التطورات التقنية المستمرة حتى تستطيع برامج التكوين التي تعدها وتنفذها عليها المؤسسة أن تقدم للعاملين القدامى كل جديد في مجال اختصاصهم.

**المبدأ السادس:** تدرج التكوين ونقصد به تدرج الموظف في مختلف الوظائف حتى يتحقق تراكم لدى الموظف في القدرات والمهارات يتناسب مع الحركة المتجهة نحو الأعلى في الحياة الوظيفية تبعا لسلم مناسب. (حسين عادل، 1971، ص 144).

- كما أن وسيلة حمداوي وضعت أهم القواعد التي تتركز عليها عملية التكوين وهي كالتالي:
- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين،
  - توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة،
  - احترام احتياجات كل مشارك،
  - مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين،
  - أخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين،
  - وتنويع أساليب التكوين.

كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركون في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج إيجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم. (وسيلة حمداوي، 2004، ص101).

## 5 - أهمية التكوين.

يرى محمد مسلم أن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية:

- أن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها.
  - إنه يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء، كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.
  - وذلك كله لعلاقته المباشرة مع:
    - الانتقاء والتكوين.
    - نظام تقدير القدرات وجود الحاجات.
    - مع الترقية داخل أو خارج منصب العمل.
    - مع التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، المحلي والعالمي.
- يؤكد محمد مسلم على أن التكوين يعد وسيلة فعالة من بين وسائل وأدوات تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها. (محمد مسلم، 2007، ص 95).

يرى سنان الموسوي أن التكوين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

وحيث أن التكوين يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد في درجة أمانه الوظيفي.

كما أن كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتكوين، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله أفضل. (سنان الموسوي، 2006، ص 189).

درس محمد أنيس بن عبد الله التكوين وعلاقته بمتغيرات أخرى ألا وهي الضمانات التي توليها المؤسسة للعامل، وعلاقة برنامج التكوين وأبعاد تسيير الموارد البشرية، وأخيرا الأهداف المتبعة من طرف المؤسسة عن طريق برامج تكوين العمال.

- إن هذه العناصر تشير إلى الضمانات التي يجب أن تمنح للموظفين أثناء تدريبهم. هذه الضمانات ضرورية للتدريب كوسيلة لتحفيز وإشراك الموظفين. والواقع أن الموظف يحتاج أن يشعر دائماً أن منظمته مهتمة بالتدرج والطموحات المهنية والتوقعات في المؤسسة. ويجب عليها أيضاً إعطاء فرصة للعودة عكس التسلسل الهرمي فيما يتعلق ببرامجها التدريبية.

- العلاقة بين برامج التكوين والأبعاد الأخرى لتسيير الموارد البشرية: لضمان دورها في إنشاء إدارة حقيقية بالمهارات، ينبغي أن يجمع التكوين كل الميادين في إدارة الموظفين ويشملها. أولاً، يجب أن يكون برنامج التكوين مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بنتائج التقييم. من ناحية أخرى، تكوين الموظفين ليس حتمية تلقائية لتطور تصنيفهم أي لا تليه بالضرورة ترقية. هذه العلاقة بين التكوين والأبعاد الأخرى لتسيير الموارد البشرية تشكل فهرساً ذا صلة بالتسيير بالمهارات في المؤسسات. وهذا ما أدلت به نتائج ثبات الجودة للبعد 0.82 كرونباخ ألفا معامل الاتساق الداخلي.

- الأهداف المنشودة للشركة من خلال برامج تكوين الموظفين. ينبغي أن يسمح تكوين الموظف باكتساب مهارات جديدة مستمرة لزيادة تنوع المهارات وفرص العمل بها. قد أصر أيضاً إيجالينيس وسكوارنيك (2001) في نطاق القياس على أهداف التكوين لقياس كثافة استخدام منطق الكفاءة. حصلوا على ألفا كرونباخ 0.84. لدينا جدول على أهداف بنود التكوين يكون مؤشراً جيداً لصدق الاتساق الداخلي مع ترتيب معامل ألفا 0.82 (BenAbellah, 2007, p.9).

## 6 - أهداف التكوين.

يحدد "أ.س.سوفور" (1994 Sauveur A.S) أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة والعامل. فيما يخص المؤسسة، يعتبر التكوين وسيلة لخدمة التغيرات والتطورات، وهو ليس غاية في حد ذاته. أدرجت العديد من المؤسسات قانون التكوين لكل مشروع (تقني، واستثمار، وتنظيم) لابد ألا يستغني عن التكوين، فهو مندرج ضمن مشاريع المؤسسة ووضعيات عمل العمال.

التكوين هو استثمار بالنسبة للعامل، هذا من أحدث المفاهيم في سنوات 90. من قبل كان يعتقد أن العامل سوف يبقى طيلة حياته في المؤسسة، إلا أن التحولات الاقتصادية أعادت النظر في هذا العقد الاجتماعي بين العامل والمؤسسة. وهذا ما دفع العمال إلى إدراك حتمية ضمان مستقبلهم بأنفسهم.

التكوين فعال في مساهمة التحويل إلى منصب، تسيير المسار المهني، التطور في التخصص، الانتقال من مهنة إلى أخرى، التوظيف والاندماج في المؤسسة، الترقية... كل الأوقات في حياة العامل في المؤسسة.

يتدخل التكوين على مستوى المهارات. فالمهارة هي ناتج مستوى من المعارف التقنية والعامّة (Le savoir) بالإضافة إلى التجربة (Le savoir-faire)، والدوافع تترجم بالمعرفة كيف يكون فعالاً (Le savoir être efficace) كما يتدخل التكوين في مدى التطابق بين المهارات الموجودة في المؤسسة والمهارات المكتسبة لضمان الربح والتطور. (Sauveur, 1994, p.13).

تهدف التدريبات حسب محمد مسن إلى ترقية مهنية أو تغيير وظيفة أو تجديد تكنولوجيا. ومن أجل تأدية كل المهمات في ميدان التكوين والتدريب، تضع المؤسسة الترتيبات الضرورية لتقييم حاجاتها وتخطيطها حسب التطور المرتقب للمؤسسة. والمهم في الأمر هو إنجاز تلك المخططات دون المساس بنوعية أو كمية الإنتاج والأرباح. وتدخل ضمن وظيفة التكوين عدة وظائف فرعية منها: الإعلام المهني، النشاطات الثقافية، الندوات والمؤتمرات، الخدمات الاجتماعية... الخ. (محمد مسن، 2001، ص26).

يهدف التكوين حسب بوفلجة غياث إلى تعليم الأفراد المهارات، والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستواهم المهني، هذا من أجل تكيفهم مع الظروف الطارئة أو الجديدة. كما يعتبر التكوين مهماً وفعالاً، عملية الترقية، حيث يصبح العامل في منصب معين مؤهلاً لشغل منصب أعلى مما هو فيه، ذلك بتحقيق جملة من المؤهلات والكفاءات. كما يساعد على التسيير الحسن للتنظيم، وبلوغ أهدافه، في وقت قياسي وبكلفة أقل. (بوفلجة غياث، 2003، ص 46).

يحدد محمد الصيرفي أهم أهداف التكوين ما يلي:

- 1 - اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
  - 2 - اكتساب الفرد أنماطاً وإتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
  - 3 - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
  - 4 - زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
- (محمد الصيرفي، 2007، ص 168).

يرى كامل بربر أن التكوين والتطوير ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء للأفراد والتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المنظمة هذا وترتكز الأهداف الأساسية لوظيفة التكوين والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

- 1 - رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

- 2 - تكوين الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- 3 - إعداد المهنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- 4 - إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو الترقية.
- 5 - تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إذا فالتكوين والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات، بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التدريب والتطوير بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكونه بشكل يختلف بعد التكوين والتطوير مما كانوا يتبعونه من ممارسات إدارية سابقة.

لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفاعلية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المنظمة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المدرب على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية. (كامل بربر، 2000، ص161).

- يضيف جمال الدين محمد المرسي أن هناك أسباباً عديدة تدفع المنظمات إلى تكوين عمالها ومن أهمها فيما يلي:
- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
  - رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
  - الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
  - رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
  - تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.

– تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.

– رفع مستوى أداء العامل وإرضائه وثقته واعترافه بالمنظمة.

– توجيه العمال الجدد لإدماجهم في المنظمة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل، ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤوليها.

– تسهيل التكيف مع التغييرات وتحسين بيئة العمل. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 101).

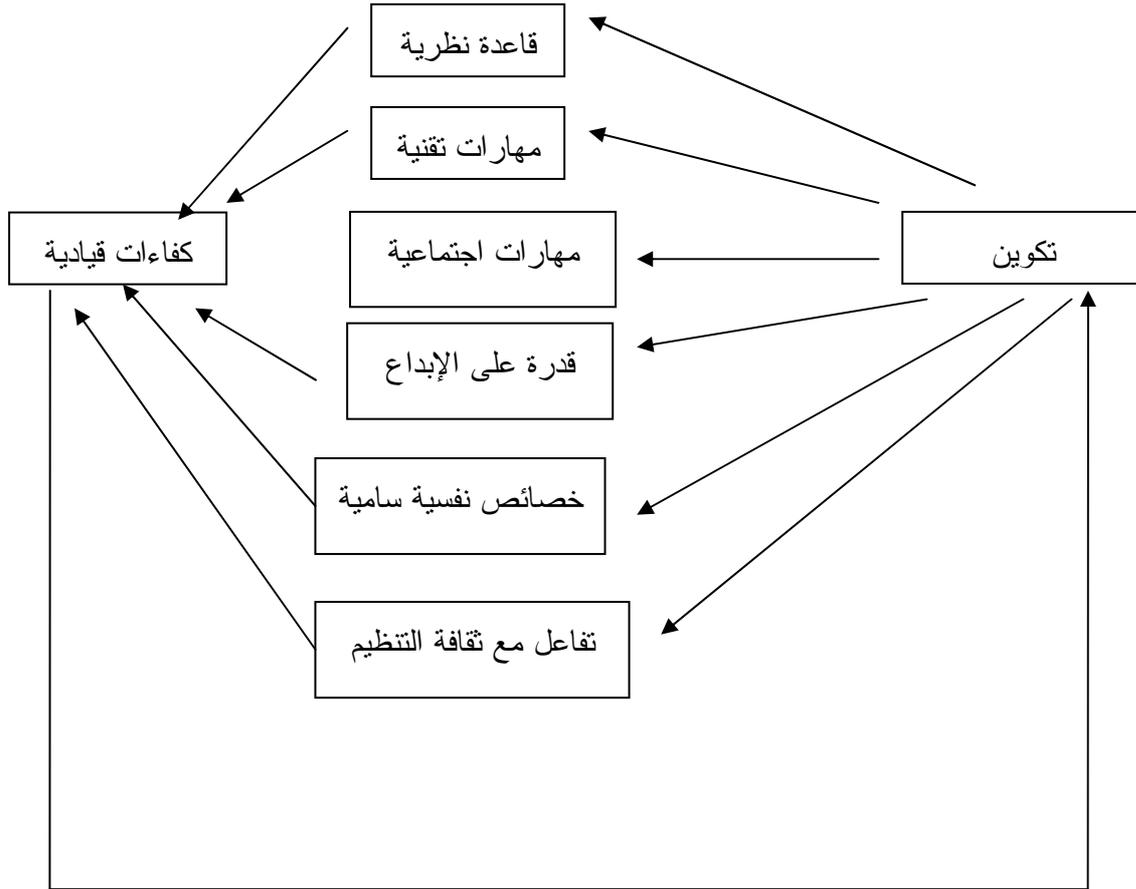
## 7 – استراتيجية التكوين.

كما يرى محمد مسلم أن التكوين هو استراتيجية شاملة للمؤسسة، توضح مختلف المناهج التي تطبق فيها، فكل عمل كبير تقوم به المؤسسة، يستبدل بسياسة بتوضيح استراتيجية الوظيفة المعنية بالأمر، تجدد هذه الأخيرة بمدة زمنية لا يمكن تجاوزها، ويتم بعدها مباشرة خلق مخطط لتنفيذ العمل، ومن خلال هذا التعريف يوضح أن مادة التكوين تخلق السلم الهرمي التالي: سياسة التكوين، استراتيجية التكوين، سياسة التكوين، مخطط التكوين. (محمد مسلم، 2007، ص 91).

تتضمن استراتيجية التكوين حسب بوفلجة غياث تقارير وتفاصيل ما يلي: من يجب تكوينهم؟ كيفية تكوينهم؟ طرق تكوينهم إضافة إلى تفاصيل على مصاريف التكوين المالية المتوقعة والنتائج لهذه العملية ما يمكن ملاحظته في سياسات التكوين وتطوير الموارد البشرية في البلدان النامية هو اعتمادها على التكوين السطحي والسريع بينما تعتمد المنظمات الكبيرة في البلدان الصناعية استراتيجية التكوين المعمق والمستمد تحسبا لتطورات وتغييرات كما يوجد هناك نوع آخر هو الشيء الذي يدخل الاستراتيجية العامة وطويلة المدى بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ للتغييرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج التكوين. (بوفلجة غياث، 2002، ص 76).

### 1.7 – أسس استراتيجية التكوين.

وضع بوفلجة غياث أسس استراتيجية التكوين لهدف بلوغ مستوى أقصى من الكفاءة المهنية عند العمال والإطارات.



شكل رقم (5) يبين عنصر حلقة التدريب وفق استراتيجية الكفاءات القصوى حسب (غيات، 2003)

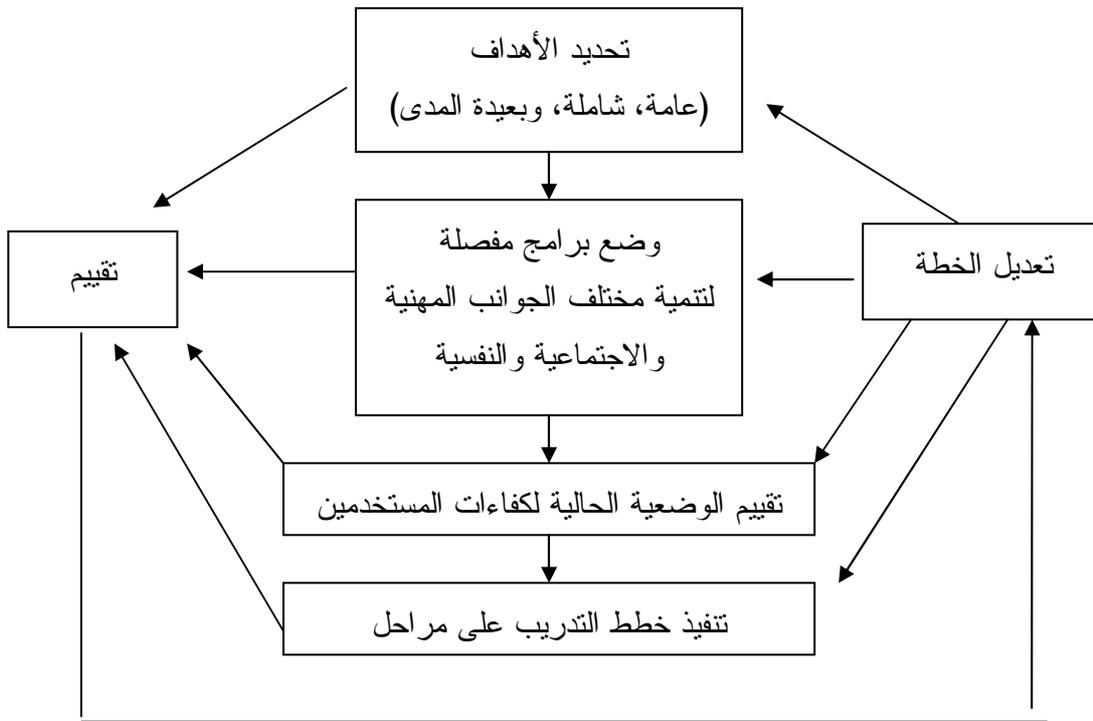
## 2. 7 – معالم استراتيجية الكفاءات القصوى في التكوين.

يرى بوفلجة غيات أن المهارات والكفاءات العالية للعمال والإطارات ليست أقل شأنًا من التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج لهذا يجب تبني استراتيجية جديدة في تطوير الموارد البشرية، بحيث تكون شاملة وبعيدة المدى. إذ يجب إدراج التكوين في المسار المهني للعامل، في إطار تشخيص أولي معمق لكل القدرات والكفاءات المعرفية والتقنية، مع سيطرة برامج طويلة الأمد للتكوين، بحيث تتكفل المؤسسة بإيجاد برنامج مكثف لكل فرد يهدف إلى تنمية كل القدرات النفسية والاجتماعية والثقافية والتقنية، في إطار التكوين المستمر.

كما يضيف في السياق نفسه بوفلجة غيات وضع برامج للإعلام الآلي تساعد على تشخيص الحاجات التكوينية ومتابعة المستخدمين واعتماد الكفاءات المحصل عليها ومستوى التطور في التكوين في عملية الترقية في إطار المسار المهني لكل عامل، حيث يتم اعتبار ذلك عند البحث عن عمال للقيام بمهام خاصة داخل المؤسسة.

يؤكد بوفلجة غياث إنها عملية تتطلب إعادة النظر في استراتيجية التكوين، والنظر إليه من منظور واسع يدخل في إطار استراتيجية شاملة لتطوير وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تكون لدى المسؤول نظرة كاملة عن المهارات المتوفرة وامتلاك نظرة استشرافية لمهارات المستقبل التي يجب التفكير الآن في إعدادها. (بوفلجة غياث، 2003، ص 77).

يقترح بوفلجة غياث نموذجاً يوضح فيه مراحل إنجاز استراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية.



شكل رقم (6) يبين مراحل استراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية حسب (غياث، 2003).

## 8 - سياسة التكوين.

حسب "بيريتي" (Peretti 1990) يجب أن تحقق سياسة التكوين هدفين: تسمح للعمال بالتكيف مع المتغيرات الهيكلية وتعديلات ظروف العمل التي تساهم في التطور التكنولوجي والتطور الاقتصادي. كما تسمح بتحديد الإبداعات والتغيرات التي تساهم في تطوير وتنمية المؤسسة والتكفل بها. (Peretti, 1990, p.420)

يرى عبد الرحمن عبد الباقي إن سياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المنظمة لتطوير القوى العاملة لديها بحيث تنطلق من منطق رئيسي على تحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات والمهارات وحصر الموارد المتاحة من هذه الكفاءات والمهارات تم مقارنتها بالاحتياجات أي تحديد النقص المطلوب ومن بين العوامل المساعدة في وضع السياسة التكوينية هو عامل التنبؤ. (عبد الرحمن عبد الباقي، 1991، ص 114).

ويجب على سياسة التكوين أن تتوفر على الشروط التالية:

- قابلة للتطبيق.
- مكتوبة وموزعة حتى تكون ذات فعالية.
- معروفة ومفهومة لجميع العاملين ورؤساء المصالح بالمؤسسة. (Soyer,2002,p.148)

تسعى المؤسسة حسب محمد مسلم إلى تحسين نتائجها وأهدافها، فهي تسعى لرفع الإنتاج وتحسين الجودة وإلى تخفيض التكلفة وإلى القضاء على حوادث العمل وإلى تحسين صورتها في المجتمع، إن هذه الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات لترقى المؤسسة إلى المستوى المحلي أو العالمي. إن هذه الأهداف كلها تتحقق من خلال سياسة تكوين واضحة، ومدروسة بشكل علمي ومنظم. (محمد مسلم، 2007، ص 95).

## 9 - حوافز التكوين.

يرى بوفلجة غياث أن أهم الطرق المتبعة في الحوافز، ربط نتائج التكوين بتلبية الحاجات النفسية والمادية والاجتماعية للمتكونين وحدد أهم الجوانب التي يمكن اعتبارها لتحفيز المتكونين:

- الرغبة في التعلّم.
- تلبية الحاجات المادية.
- تلبية الحاجات الاجتماعية وإثبات الذات.
- توفير الظروف المناسبة.
- تبسيط طرق التكوين.
- تسهيل معرفة النتائج.

إلى جانب هذه العوامل التي لها علاقة بشخصيات المتكويين، هناك عوامل أخرى متعلقة بمكان التكوين ومحيطه وطرقه، وكلها عوامل تؤثر على مدى رغبة الفرد وتحفيزه على التعلم والتكوين. (بوفلجة غياث، 1984، ص 34).

تحدد وسيلة حمداوي أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي:

– تعريف النتائج المستهدفة مسبقاً: أي معرفة الأفراد المتكويين بما هو منتظر منهم.

– تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.

– وضع أهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.

– وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.

– تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.

– إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.

– وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 102).

## 10- أنواع حاجات التكوين.

يحدد محمد مسلم ثلاثة أنواع الحاجات إلى التكوين وهي كالتالي:

**1.10 – الحاجات الفردية:** إن الحاجة الفردية إلى التكوين هي عندما يشعر العامل بمشكلة أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة ففي هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليجدا حلاً لهذا النقص داخل المنصب.

**2. 10 – الحاجة الشخصية:** وهنا تتعلق الحاجة بالشخص كشخص، أي يشعر بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بمنصب العمل أو بظروفه، وإنما هي مسألة شخصية قد يعيشها العامل داخل المؤسسة أو خارجها. ولكنه يظن أن التدريب أو التكوين قد يساعده على حل هذه المشكلة.

**10. 3 – الحاجة الجماعية للتكوين:** فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما عبر عملية التكوين.

كما يشير محمد مسلم إلى أن التكوين قد يكون إما بمبادرة فردية من العامل أو بمبادرة من المؤسسة ويتم ذلك:

**أ – المبادرة الفردية:** وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهدافه أو لحل مشكلة، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه (وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة).

وفي هذه الحالة قد تكون الأهداف على الشكل التالي: تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد، التطلع إلى مركز مشابه ولكنه أحسن، الترقية داخل المؤسسة، اكتساب تأهيل فني جديد، اكتساب معارف جديدة، تطوير معرفة علمية.

**ب – مبادرة المؤسسة:** إن عمليات التكوين بمبادرة من المؤسسة تدرج عموما في مخطط التكوين، وتكون المبادرة من طرف المسير وذلك بناء على سياسة واستراتيجية التكوين. (محمد مسلم، 2007، ص 98).

### **ثانيا: خطوات إعداد وتنفيذ برنامج التكوين.**

إن للتكوين خطوات لا بد من مراعاتها في عملية إعداده وتنفيذه وأهمها: صياغة برامج التكوين، وبيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه، واقتناع الأفراد بالتكوين، وتحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج.. الخ

#### **1 – صياغة برامج التكوين.**

يرى محمد مسن أن التكوين ضرورة حتمية على العامل والمؤسسة. فبالتكوين وحده يمكن ضمان التطور والنمو لكلي الطرفين. لذا عليهما أن يخططا له مسبقا لكي ينقضا من تكلفته، ويزيدا من مردوديته. أما من جانب المؤسسة، فعليها أن تحدد استنادا إلى حاجاتها، برامج ووسائل هذا التكوين واستخلاف الغائب للتكوين.

يرى محمد مسن أن من أدق المهام التي تواجه العامل عامة والإطار بخاصة، هو التوفيق بين التزاماته للمؤسسة ورغباته المشروعة في التكوين. فالتخطيط والتنسيق بين المعني ومسؤوله هو الطريق الوحيد لإنجاح خطط الطرفين والاستفادة منها. وتبدأ خطط التكوين بالتنقل في عدد من مراكز الشغل عند الدخول وقبل الترسيم وتنتهي بخطة التأقلم قبل التقاعد. (محمد مسن، 2001، ص76).

يتمثل التكوين حسب وسيلة حمداوي في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل الاندماج في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية. وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 99).

يرى كمال نور الله أن برامج التكوين ترتبط بأمرين وهما ظروف العمل في الوحدة الإنتاجية وطبيعة العمل الذي سيتم التكوين عليه. كما حدد الخطوات لإعداد برامج التكوين والتي تتمثل فيما يلي:

### 1. 1 – بيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه.

تحدد الهيئة التي تقوم بإعداد برنامج التكوين والإشراف عليه حسب ظروف المنشأة وحجمها، ففي بعض المؤسسات الصغيرة تعتمد الإدارة على تكليف رؤساء الأقسام بوضع برنامج التكوين للعاملين لديهم والإشراف على تكوينهم داخل أقسام المنشأة أما المؤسسات الكبيرة فتعتمد على إحدات قسم خاص بها، يهتم بشؤون التكوين ووضع برامج تكون من إعداده وتحت إشرافه ويتم التكوين في نفس المنشأة وعلى آلات متشابهة للآلات التي يشتغلون عليها حيث تعتبر هذه الطريقة من أفضل طرق التكوين إلا أن نفقاتها باهظة.

### 2. 1 – اقتناع الأفراد بالتكوين.

باقتناع إدارة المشروع أو الهيئات المشرفة على الوحدات الاقتصادية بأهمية وضرورة عملية التكوين فإن اقتناع الأفراد له أهمية بالغة خاصة من أجل إنجاح البرامج وتحقيق الفوائد والنتائج المرتقبة منها لأن التكوين هو نوع من التعليم وتتوقف درجة استعادة المتعلم على مدى رغبته واستعداده لتقبل هذا التعلم لذلك يتوجب تهيئة الجو النفسي الملائم لإقناع الفرد بأهمية وضرورة برامج التكوين وإظهار الفوائد المراد تحقيقها للأفراد من جهة والإنتاج من جهة أخرى كما يستحسن منح بعض الحوافز المادية والمعنوية لهؤلاء الأفراد كرفع الرواتب والترقية والتشكرات.

### 1. 3 – تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج.

لمحتويات برامج التكوين الأثر البالغ في إنجاح برنامج التكوين ككل، لهذا فمن الضروري أن يعرض المشرفين على إعداد برنامج التكوين وهذا بالاهتمام بالنقاط التالية:

- \* أن لا تكون المواد متشعبة حيث تخرج عن الغرض الأساسي أو تبعت الملل.
- \* أن تخدم الهدف المرجو من إعدادها.
- \* أن توافق الدراسة النظرية دراسة عملية ومشاركة الأفراد المكونين عند القيام بالمناقشة وتقديم الاقتراحات. (كمال نور الله، 1999، ص 50).

حسب وسيلة حمداوي يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة، إعداد وتنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه، أنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين وأمور هامة سيتم التطرق إليها فيما يلي:

### 1. 4 – تحديد الاحتياجات.

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين. ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاثة مستويات:

– التحليل التنظيمي.

يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التكوين، على مستوى المنظمة، المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية. ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية، الفاعلية والنمو...الخ.

– تحليل العمليات.

يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب، عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة (توصيف العمل) مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها والإدارة والعملية التي أدت إلى وقوعها.

– التحليل الفردي.

وهو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات والقدرات) ومقارنتها بالموصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ومن ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تكوين. ويتم استخدام مختلف التقنيات للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات، ملفات تقييم النتائج وبرامج تسيير المسار الوظيفي...الخ.

## 1. 5 – تحديد الأهداف التكوينية.

يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين. ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف، بمحتويات البرامج التكوينية وكذلك مختلف المعارف، المهارات، المواقف، السلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية.

## 1. 6 – تحديد المشاركين في عملية التكوين.

يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين ويمكن تصميم البرنامج: – لتكوين وإدماج العاملين الجدد: أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة، هيكلها، أنظمتها، مسؤولياتها وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة. – لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة: سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.

– لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات: الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم.

– لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة.

– لتهيئة مدربين: حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.

## 1. 7 – تحديد أماكن للتكوين.

يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة فإذا كان الهدف هو تكوين الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تدريب خارجية أو تقيم مركز تدريب خاص بها.

## 1. 8 – اختيار أساليب التكوين.

من أهم أساليب التكوين التي تتطرق إليها وسيلة حمداوي ما يلي:

– المحاضرات: هي أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها، لعدد كبير من المتدربين.

– دراسة حالة: تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج. ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدرب.

– تقمص الأدوار: أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.

— المحاكاة والمباريات: طريقة تصلح لاكتساب المشارك في تكوين مهارات للتشخيص، التحليل، الواجهة والتعامل مع مواقف معينة. حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

— الندوة (ورشة العمل): وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم بإنضاج معارف وقدرات تحليل العمال. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 102).

## 2 — مخطط التكوين.

يعتبر مخطط التكوين حسب "مقران" (1995 Meigrant) أنه أداة مهمة للتسيير وعلى رئيس المؤسسة التي ينتمي إليها، أن يختار أو يقوم بالاختيار والتعيين للموارد والأفراد المراد تكوينهم، ولا يقوم بذلك دون الاستشارة أولاً ولأسباب الفاعلية الواضحة فإنه من الواضح أن المخطط يجب أن يحصل على تحليل الحاجيات (المسيرين والأشخاص) وكذلك استشارة الشركاء الاجتماعيين ولكن وأخيراً فإن القرار هو مسؤولية هذا الرئيس. ( Weiss, 2000 , p 442 )

## 3 — ميزانية التكوين.

يرى "برادات" (1971 Bordet) أن حساب التكاليف وتقييم مردودية التكوين ليس بالمهمة السهلة، خاصة إذا كانت الفعالية تتوقف على تعاون أطراف عديدة بالمؤسسة ومما يزيد في صعوبة تقييم الفعالية كونها تتم في نطاق واسع إذ تفترض على جميع الأطراف أن يقتنعوا بأنهم جميعاً الأطراف المشاركة في عمليات التكوين (مكونين، رؤساء العمال، إطارات...) يريدون بالفعل أن يوفر لهم أحسن الفرص للتعليم بفعالية وسرعة. كما أن هناك عوامل تؤثر على تكاليف ومردودية التكوين.

### 3. 1 — طبيعة تكاليف التكوين.

تعني تكاليف التكوين بالنسبة لـ "برادات" (Bordet) هي مجموع التضحيات المالية للمؤسسات الناتجة عن وظيفة التكوين. وهي مجموع كل زيادة في المصاريف ونقص في المداخل بسبب قرارات تتخذها الإدارة تخص عملية التكوين. (Bordet, 1971, p.28) .

في إطار تقييم تكاليف التكوين يميز "برادات" (Bordet) بين مصادر المصاريف، وتكلفة تشغيل الفرد بعملية التكوين، وتكاليف الوسائل الضرورية للتكوين.

### 3. 2 – مصادر المصاريف.

أ – المصاريف المباشرة: والتي تترتب عن تكوين الأفراد، أو المصاريف التي يمكن تقاؤها إذا لم يتم هذا التكوين.

ب – المصاريف غير المباشرة: والتي تترتب عن الوسائل المسخرة في عملية التكوين والتي يجب أن تظل سارية إذا أردنا الاستمرار في هذه العملية، وإذا توقفت عملية التكوين على المدى القصير وظلت هذه المصاريف على حالها لا بد من قرار سياسي في هذا الشأن لأن هذه التكاليف تعتبر تكاليف سياسية التكوين.

ج – مصاريف مترتبة عن وجود مؤسسة تشغل لأفراد مكونين: أو أنها لا تخطط ولا تنظم نشاطاتها وتوفر موارد ووسائل تماشياً مع مردودها.

د – مصاريف المناسبات: والتي تتمثل في تلك النفقات الناتجة عن مناسبات لها علاقة بعملية التكوين ويمكن استعمالها بكيفيات أخرى.

### 3. 3 – تكلفة تشغيل فرد بعملية التكوين.

أثناء جرد التكاليف المباشرة للتكوين يميز "بوردايت" (Bordet) بين:

– الأجور والرواتب المدفوعة.

– المصاريف الاجتماعية لصاحب العمل.

– مصاريف المطعم والمزايا الاجتماعية الأخرى.

– المصاريف الإدارية (التسيير، الوثائق، الأفراد، التكوين).

### 3. 4 – تكاليف الوسائل الضرورية للتكوين.

يرى "لوبوتست" (LeBotest) بأن التكاليف الواجب توفرها تنقسم إلى قسمين: داخل وخارج المؤسسة.

أ – تكاليف التكوين خارج المؤسسة: وتشمل العناصر التالية:

– الأتعاب المدفوعة إلى الجهاز المكلف بالتكوين.

– مصاريف السفر والإقامة، الكتب والوثائق...

من المحتمل أن السهولة التي تميز تحديد هذه التكاليف (الدروس المقدمة من طرف أجهزة أجنبية

كالمؤسسات الخاصة، مستشارين) تؤكد الأهمية التي تعطى لهذه الأجهزة.

إن هذه السهولة في حصر التكاليف تخلف في المقابل وفي كثير من الحالات صعوبة في ضمان نوعية

جيدة للدروس، حيث لوحظ أن الكثير من الأفراد يحضرون دروساً عامة لكن بدون أية محاولة للتقييم.

ب - تكاليف التكوين داخل المؤسسة: يصعب كثيرا تحديد وحصر هذه التكاليف مقارنة مع تكاليف التكوين خارج المؤسسة.

الحالة أكثر بساطة تلك التي تتعلق بالتكوين الذي يتم في مركز التكوين التابع للمؤسسة، من طرف مكونين وفق التوقيت الخاص بالمؤسسة، تصنف عناصر هذه التكاليف إلى ما يلي:

– مصاريف مركز التكوين وتشمل المصاريف العامة، والتدفئة، الإضاءة، التنظيف، الصيانة، حصة الإيجار أو فوائد المستثمرة بالمجالات.

هذه المصاريف تنقلص إذا ساهم المتربص في الإنتاج أي إن كان الإطارات أو أعضاء آخرون من أفراد المؤسسة يشغلون بوقت جزئي كمدرسين فإن نفقات الاستعمال يجب أن تصنف بصفة مناسبة. (Bordet, 1971, p.30).

#### 4 - دفتر الشروط للتكوين.

يعد دفتر الشروط حسب (ISO 9000) وثيقة تعاقدية تحدد كيفية تنفيذ التكوين كما أنه يحتوى على كل المعطيات المتعلقة بالجوانب الإدارية البيداغوجية المالية والتنظيمية لتحقيق الهدف أو الأهداف الموجودة فيه وهو وثيقة تعاقدية بين طالب التكوين والمكون، كما يوضح مختلف المعطيات الضرورية عن ثقافة المؤسسة، شرائح العمال، المناصب المعنية بالتكوين وإعطاء أكبر قدر من المعلومات للمشرفين على عملية التكوين، حتى يتمكن صاحب الخدمات من تقديم الإجابات الملائمة للشروط المطلوب تحقيقها لدى سمي بـ دفتر الشروط. (محمد مسلم، 2007، ص 109).

دفتر الشروط هي الوثيقة التي يعتبر من خلالها صاحب المشروع عن احتياجاته وما ينتظره من النتائج. لذا فإن تحريرها يتطلب عناية بالغة ودقة في الوصف لا تدع أي مجال للتردد باعتبارها وثيقة تعاقدية بين صاحب المشروع والمنفذ له. (Meignant, 2000,p.84).

أهم خصائص دفتر الشروط هي: الإيجاز وهو التوجه للمهم وأن يكون مختصرا. والوضوح أي يجب أن يكتب بلغة مفهومة للمكلفين بالتكوين. والضبط أي يجب أن يكون معدل الوقت مناسباً ليسمح بإعداد جيد. لا بد أن يحتوى أهم النقاط الأساسية وهي كالتالي: جرد الحاجات، نوع التكوين، تحليل الطلب، الأدوات المستعملة، والتفكير المباشر لنوع التكوين. (LeBoterf, 1999, p.124).

أصبح حاليا دفتر الشروط من أهم الركائز وخطوة لا بد من تنفيذها وإلا يعتبر التكوين ناقصا من الناحية الإجرائية كما لا يمكن للمؤسسة القيام بتقييم لتكوينها في حالة غياب دفتر الشروط.

## 5 – استثمار التكوين.

تؤكد وسيلة حمداوي على ضرورة الاستثمار في التكوين إلى عدة أسباب أهمها:  
– التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية... الخ.  
– المنافسة الداخلية والخارجية: وقد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.  
– تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 99).

### ثالثا: فعالية وتقييم برنامج التكوين.

تؤكد وسيلة حمداوي أن تأمين فعالية التكوين يرتبط بمشاركة العمال بحيوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج المستهدفة مسبقا. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 102).

#### 1- فعالية برنامج التكوين.

يقصد بفاعلية برنامج التكوين حسب سهلة محمد عباس وعلي حسين علي مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء أكان الهدف إضافة معلومات أم تلقين خبرات ومهارات جديدة أم تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل أو كل هذه العوامل مجتمعة معا. (سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص 119).

هذه الفعالية تحدث أو تحصل من خلال ثلاثة عوامل تعتبر أساسية في عملية التكوين وهي المكون والمحتوى التكويني والجمع بينهما يحدد لنا مدى فعالية برنامج التكوين.

## 1.1 – العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين.

### أ- زيادة فعالية برنامج التكوين.

حسب سهلة محمد عباس وعلي حسين علي يكون زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال الرغبة لدى الأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكياتهم من خلال برنامج التكوين وخلق هذه الرغبة يمكن أن يحدث من خلال عدة عوامل كأن يكون البرنامج التكويني معدا ومصمما وفقا لمتطلبات وحاجات الأفراد الفعلية في العمل كي تكون لديهم القدرة على حل المشاكل وزيادة قدراتهم وكذا تحقيق رغباتهم ومن الضروري أيضا تشجيع هؤلاء العمال من خلال وضع نظام المكافآت والحوافز والتي تلعب دورا فعالا في تغيير سلوكيات الأفراد وتجعلهم يضاعفون جهودهم في التعلم واكتساب المهارات الجديدة كما يجب إتاحة الفرصة للمتكونين للأخذ والرد من خلال المناقشة والمشاركة في البرنامج كون هذه الأخيرة تساعد الفرد في ترسيخ ما تعلمه، وأخيرا من الضروري جمع المعلومات حول مستوى الأداء للمتكونين في البرنامج وتهيئة التغذية الراجعة من أجل الكشف عن مواقع القوة والضعف في الأداء والمساعدة على تغيير السلوكيات كي تكون مطابقة لحاجات العمل. (سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص 119).

### ب- المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين.

حسب سهلة محمد عباس وعلي حسين علي إن فعالية الكثير من البرامج التكوينية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المكونين كونهم يلعبون دورا كبيرا في نجاح أو فشل هذه البرامج والزيادة في فعاليتها لذا يجب اختيارهم بعناية كبيرة كما أنه لا بد من توفر عدة شروط تجعلهم يحسنون أداء عملهم كتوفر الخبرة اللازمة والمعرفة الكاملة بالعمل المسند إليهم أي الإحاطة بموضع التكوين ومضمونه كما يجب توفر الإدراك والإحساس لدى المكون. لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عملية التكوين ومن الواجب توفير كافة المستلزمات والتجهيزات اللازمة للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين من أجل تشجيعهم كما توجد عوامل مهمة يجب توفرها كعالمي الحماس والرغبة اللذان يعبران عن رغبة واهتمام المكون وإيمانه بالتكوين ومن الواجب أن يتوفر فيه عامل المواجهة والتي تكون من خلال قدرته على مواجهة نفسه ومواجهة المتكونين وأن يكون ملما بالجوانب النفسية والتربوية لفهم طبيعة المتكونين وجعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا لمشاكلهم كما يجب أن يكون للمكون القدرة على قيادة الجميع قيادة حسنة والقدرة على التفكير الإبداعي في مجال التخطيط وتطبيق الأفكار بطرق علمية من أجل تغيير السلوك في الاتجاه المطلوب. (سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص 119).

كما يعتبر بوفلجة غياث المكون -أو الممرن- عنصرا مهما في عملية التكوين لذلك يجب اختياره بعناية، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص والتي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- 1 - لكي ينجح المكون في مهامه، يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، إلى جانب قدرته على إيصال المعلومات إلى غيره.
- 2 - على المكون أن يتحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.
- 3 - على المكون أن يحدد الأهداف والطرق وتسلسل المواضيع والوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين. وذلك على ضوء مستويات المتكويين ودرجة مشاركتهم.
- 4 - أن معرفة المكون لمستويات المتكويين ومشاكلهم، وإلمامه بمحتويات البرامج التكوينية، يساعده على تحديد طريقة التكوين ودرجة إشراك المتكويين وتحكمهم في تعلمهم. (بوفلجة غياث، 1984، ص 26).

يرى محمد مسلم أن المكون هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين. إن مهمته تكمن في تصور البرامج، وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية الملائمة للمكويين، إن المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المكويين ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك، ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية، على العموم، يقوم المكون بتصوير وبتنظيم وبتنشيط مختلف أنشطة التكوين، إنه يقوم بعمل تكوين موجه إلى الراشدين.

في هذا السياق يحدد محمد مسلم خصوصيات المكون الفعال إذ هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها وهو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكييف سلوكه وأساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية، كما أنه يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين والإتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية وبأقل تكلفة وبأحسن الوسائل والأساليب ولهذا ينبغي أن تتحقق فيه هذه الشروط:

- أن تكون له المعلومات الكافية عن المكون.
- أن تكون له القدرة الكافية لتكييف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجة المكويين.
- أن تكون له القدرة على التحفيز وأن يمثل عنصر دفع ومساندة للمكون.
- أن تكون له القدرة على استعمال أكبر قدر من الطرق والوسائل البيداغوجية.
- أن تكون له القدرة على متابعة التكوين وأثاره في وسط العمل والمؤسسة.
- أن يكون مهيناً وحيوياً ومرحاً وذكياً ومبدعاً.
- أن تكون له القدرة على تحمل الآخر... الخ (محمد مسلم، 2007، ص 92).

### ج- محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية.

- حسب سهلة محمد عباس وعلي حسين علي لا بد من التركيز على الجوانب التالية:
- التأكد من ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويدها للمكويين.

- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب، حيث أن تدقيق حاجات الأفراد والمتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء.
- ضرورة توافق المحتوى التكويني مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعليم كالنضج الفكري أو الدافعية (قابلية التعلم).
- التخطيط وتصميم برنامج تكويني بشكل يتناسب مع خلفيات وخبرات الأفراد.
- ضرورة خلق الظروف التنظيمية - الرسمية وغير الرسمية - المساعدة على التعليم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية وكذلك من خلال إزالة المعوقات البيئية التكوينية والحصول على الدعم الكامل من قبل مستويات إدارية عليا قبل تطبيق البرنامج في المستويات الدنيا.
- التخطيط للبرنامج التكويني وفقا للتطور والتقدم بحيث تبنى خطواته على أخرى وبالتالي التقليل من هدر الوقت والتقليل من الكلفة.
- اختيار وتنوع الطرق التكوينية للتقليل من سلبيات طريقة ما وتدعيم إيجابياتها.
- وضع برنامج تكويني مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة فسخ المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع وتصميم البرنامج.
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعليم أثناء البرنامج التكويني.
- إن عملية التقييم تمت الإدارة بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية لذلك من الضروري الاعتماد على طرق مغذية لتقييم البرنامج لعرض والتحري والكشف عن أي خلل فيه. (سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص121).

## 1. 2 - العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين.

يرى بوفلجة غياث أن هناك عوامل متعددة تؤثر على درجة انتقال أثر التكوين، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

- أ - **درجة ذكاء المتكون:** لدرجة ذكاء الفرد أثر على قدرته على التعميم والتميز والانتفاع بخبراته السابقة.
- ب - **أساليب التفكير:** تساعد بعض أساليب التفكير على سرعة التعلم والانتفاع بالخبرات السابقة. فعادة التحليل والتعميم والتميز واستخلاص القوانين، وهي بعض أساليب التفكير المساعدة على التحويل الايجابي لأثر التكوين.
- ج - **سمات شخصية المتكون:** لبعض السمات الشخصية أثر على سرعة اقتناء المعلومات والمهارات، ومن هذه السمات الثقة بالنفس عند مواجهة المواقف المختلفة والدقة في الملاحظة.

د - الخبرة البيداغوجية للمكون: إن الخبرة البيداغوجية للمكون وإلمامه بالمعارف النفسية اللازمة، وبطرق التكوين وإيصال المعارف، يساعده على التوفيق في الاهتداء إلى الطرق المساعدة للانطلاق من القوانين العامة والمساعدة على التحويل الإيجابي للتكوين.

إن إتباع الطرق السليمة في التفكير واستخلاص النتائج والتحليل والتعميم، كفيل بالمساعدة على الانتفاع بالخبرات السابقة. على المكونين أن يواجهوا المتكونين إلى أوجه الاختلاف بين الآلات والمهارات المختلفة، وخاصة بين تلك التي اعتادوا عليها، والأخرى التي هم بصدد التكون عليها، وذلك لتسهيل عملية الانتقال الإيجابي لأثر التكوين. (بوفلجة غياث، 1984، ص23).

## 2 - تقييم برنامج التكوين.

دوريات التكوين هي أهم الركائز الممكنة لتنمية المهارات، السؤال الذي يطرح نفسه حاليا على المسيرين هو معرفة إذا كانت مصاريف التكوين مكيفة ومطابقة لمشروع استراتيجية المؤسسة، وما هي نجاعتهم وفعاليتهم الحقيقية. كذلك المقابلة الفردية في التقييم هي نقطة بداية كل سياسة التكوين. تسمح هذه المقابلة على الأقل مرة واحدة في السنة بطرح أسئلة حول تنمية وتكوين العمال وجعل المشروع الشخصي واضحا وتبين حاجيات المؤسسة. وهي وثيقة تعطى لمديرية تسيير الموارد البشرية تحدد فيها التربصات التي طالب بها العامل وصادق عليها المشرف. (Roth et Kurtyka, 2007, p.137).

يحدد محمد مسن أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم خطط التكوين:  
التكاليف وهي: تكلفة التكوين ذاته وتكلفة الغياب وتكلفة الاستخلاف.

الفوائد وهي: الربح من الاستغناء عن التوظيف الجديد والربح من ارتفاع مستوى ومردودية المكون، والربح من تكلفه بمهمة أعلى سلميا أو تكنولوجيا. (محمد مسن، 2001، ص76).

حسب مصطفى نجيب شويش إن تقييم البرنامج التكويني يعتمد على تقييم عنصرين هامين هما : تقييم الطرق التكوينية وتقييم كفاءة المتكونين.

## 2. 1 - تقييم الطرق التكوينية.

إذ يتعلق الأمر بالطرق والأساليب التي اتبعتها المؤسسة في عملية التكوين كي تصل إلى برنامج تكويني جيد ومن أجل الوصول إلى التقييم الفعال لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساهم في زيادة الفاعلية وهذه العوامل يمكن تلخيصها كالآتي :

- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتكونين.
- مدى التسلسل الموجود في مراحل التنفيذ العملية التكوينية .
- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية للمؤسسة.
- مدى استخدام البرنامج لمداخل وأساليب عديدة ومتعددة.
- مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية التكوين.
- مدى توفر المكافآت والحوافز لتعزيز السلوك الإيجابي.
- مدى وجود نسبة من التعليم للبرنامج.
- مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المشاكل والمعوقات التي يواجهها المتكونون.

## 2. 2 – تقييم كفاءة التكوين.

يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءاً مهماً في أنظمة وخطط التكوين وتظهر هذه الأهمية كونه يوضح لنا ما إذا كانت هذه الأخيرة ناجحة أم لا وبالتالي فهو يوضح أو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنتج في المستقبل أم لا، كما يوضح لنا ما مدى فاعلية البرنامج التكويني والتي تفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج المتوقع القيام بها مستقبلاً. (مصطفى نجيب شويش، 2000، ص151).

يضع بوفلجة غياث لتقييم التكوين هدفين رئيسيين وهما:

- معرفة مدى نجاعة طريقة معينة في التكوين، ونجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة. وهو ما يصعب تحقيقه بسهولة.
- العمل على تدارك النقص الملحوظ في الفترة التكوينية، وذلك لغرض لفت انتباه المشرفين في مراكز العمل لهذه النقائص، من أجل تداركها والإقلال من آثارها. (بوفلجة غياث، 1984، ص56).

لهذا يضع كل من سهلة محمد عباس وعلي حسين علي خطوات لعملية تقييم التكوين لا بد من المرور منها وتكون ملخصة في الشكل التالي وهي كالآتي:

- تحديد طريقة تقييم.
- تحديد فلسفة المنهجية للتقييم.
- تحديد أسلوب جمع البيانات.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- استخلاص النتائج.
- وضع توصيات خاصة بالمستقبل. (سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص117).

يوضح الشكل رقم (13) الخطوات التي تمر بعملية تقييم كفاءة التكوين حيث تبدأ الخطوات منطقياً بسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها أم لا، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين تختلف طرق التقييم فعاليتها وستعرض على ثلاث طرق لتقييم برامج التكوين أحدها يركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة أو في القضاء على مشاكل معينة والثانية تقيس اكتساب خبرات جديدة وتعلمها وأخيراً رأي وردود أفعال المتكولين حول برنامج التكوين ثم تأتي مرحلة التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين بعدها جمع البيانات الخاصة بالفعالية وتحليلها واستخلاص النتائج حول ما إذا كانت برامج التكوين فعالة أم لا وأخيراً وضع توصيات خاصة بالمستقبل. (أحمد ماهر، 1997، ص357).

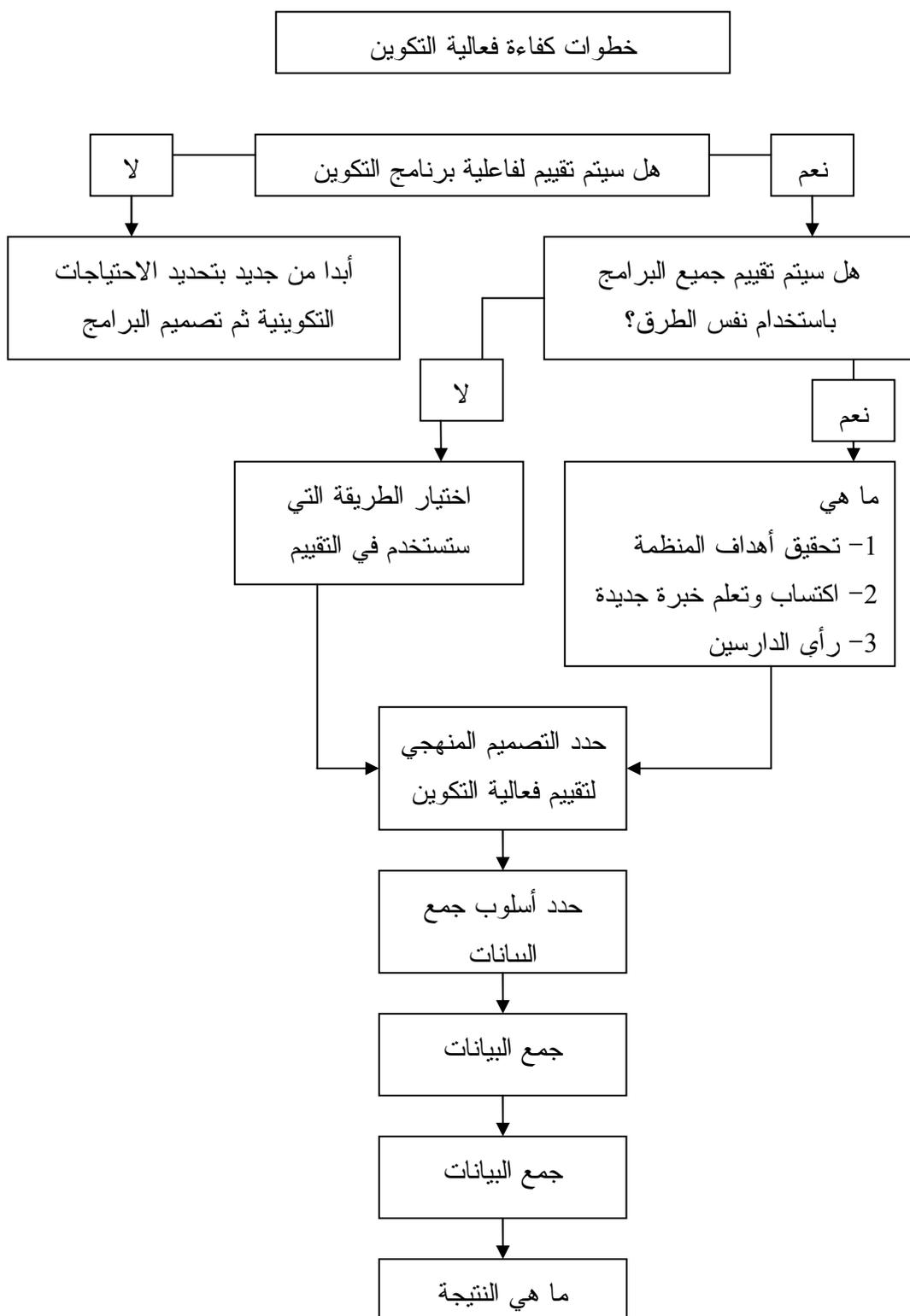
كما تشير وسيلة حمداوي إلى إمكانية إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:

— آراء المشاركين: وهي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون... الخ. وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة وغير موضوعية.

— تغيير في السلوك: يتم التأكد في هذه الحالة من تغيير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة. ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

— التكوين المحقق فعلاً: يقوم المسؤول في هذا التكوين بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 107).

رغم أن تقييم أثر التكوين لازال مشكلة، إلا أننا نعرف أن التكوين يساهم في تحويل الفرد كفرد داخل جماعة العمل وبالتالي تحويل بشكل مباشر أو غير مباشر جماعة العمل. (Mebarki, 2002, p.02).



شكل رقم (7) يبين خطوات كفاءة فعالية التكوين حسب أحمد ماهر (1997)

## رابعاً: إعادة هندسة التكوين.

يوجد علاقة بين إعادة الهندسة والتدريب علاقة تبادلية تختلف عن غيرها من العلاقات حيث أنه لإحداث التغييرات الجذرية والشاملة في بعض عمليات المنظمة، يتدخل تدريب الأفراد لتعليم الأفراد وتأهيلهم للتطبيق، كما أن التدريب من ناحية أخرى يحتاج لأدوات وأساليب إعادة الهندسة لكي يرقى إلى المستوى الذي يؤهل إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل لقبول التحديات المحلية والدولية التي تواجهها. معالجة عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية في إطار منهج إعادة الهندسة، وهو من أحدث المناهج الإدارية، حيث لم يظهر هذا المنهج بشكله الحالي إلا في منتصف (1990) عندما قدمه "مايكل هامر" (Micheal Hammer) في مقاله في مجلة "هارفرد"، ثم ظهور كتاب إعادة هندسة المنظمة— مقدمة لثورة الأعمال لكل من "شومبي" و"هامر" (J.Champy et M.Hammer، 1993). (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص2).

### 1 - النماذج التطبيقية في مجال إعادة هندسة عمليات التكوين.

فيما يلي مجموعة من الدراسات والنماذج التطبيقية والتي تم تنفيذها في بعض الشركات العالمية وذلك في مجال إعادة هندسة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

#### 1.1 - نموذج شركة "هولت بكيرد" (Hewlett Packard) كاليفورنيا.

قامت مديرة التعليم "كلوديا ديفز" (Claudia Davis) في شركة بتطوير مهارات مهندسي البرامج الجاهزة لكي يلموا بما يدور حولهم من تغييرات جوهرية وسريعة في المعلومات خاصة أنها لاحظت أن المعلومات المتاحة لدى المهندسين تعتبر بالية وعتيقة منذ عامين، بالإضافة إلى تزايد تكلفة التدريب الفصلي (Classroom Training) كما أن الشركة في وضع تنافسي خطير نتيجة لذلك. وتحتاج "ديفز" (Davis) إلى عام كامل لإتمام الهدف التدريبي وهو توصيل المعرفة لكل شخص في الشركة من خلال التدريب التقليدي في اثني عشر موقعا وهو ما يعني الانتظار عاما كاملا لتحقيق الهدف في إطار النظام القديم للتدريب.

ولذا فقد اتجهت "كلوديا ديفز" (Claudia Davis) إلى التكنولوجيا، حيث قام مصممو البرامج التعليمية في الشركة بتصميم مقرر دراسي يتم بثه للأفراد من خلال ثلاثة مداخل هي الحاسب الآلي، الفيديو والقمر الصناعي، وقد استعانت الشركة بالجامعة القومية للتكنولوجيا (NTU) وقد أدى هذا النظام إلى:

أ - تقليل وقت التدريب.

ب - تخفيض تكاليف ونفقات السفر الخاصة بالتدريب.

ج - زيادة مرونة الحصول على المقررات الدراسية والتدريبية.

وقد أتاح النظام لمهندسي الشركة التحرك بسهولة للحصول على المادة العلمية المتاحة لديهم كما يحصلون عليها وقتما يشاءون وذلك عند بثها (Telecast) من خلال جامعة (NTU) حيث يتمكن الأفراد من رؤية ومشاهدة وتسجيل البرامج الموجهة وإيداء ملاحظاتهم عليها وتسجيلها ثم يمكن لهم رؤيتها والاستفادة منها في أي وقت.

وكما تقول "كلوديا ديفز" (Claudia Davis) بأن هذه الطريقة تؤدي إلى تخفيض متوقع في التكلفة قدرة (400) دولار لكل برنامج، هذا بالإضافة إلى رضا المتدربين عن هذا النظام. وترى "ديفز" (Davis) أن هذا الإجراء أو التغيير الذي تم هو بمثابة إعادة اكتشاف طرق جديدة للتدريب وببساطة هو تغيير جذري أو شامل لعملية التدريب وهذا ما يسمى بإعادة الهندسة (Reengineering). (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص6).

### 2.1 - نموذج شركة "أينتنه ليف" و"كزيولتي" "Aetna Life & Casualty"

وهي دراسة من بين أفضل (14) دراسة ناجحة في مجال إعادة تطوير وتصميم التدريب في بعض الشركات والتي قام بها (Benchmarking Forum of the American Society for Training and Development) حيث قامت هذه الشركة بإعادة تصميم وتطوير قسم التدريب من خلال:

- أ - ربط قسم التدريب وبرامجه والعمل به مع نظام العمل في المنظمة.
- ب - تكيف قسم التدريب مع مجهودات إعادة الهندسة.
- ج - التركيز لا يتم على تزويد الأفراد بالمعلومات بقدر ما يتم على إيجاد فهم أوسع للأفراد وربطهم بالتغيرات التي تحدث في مجالات عملهم.

لذا قامت الشركة بتطوير مشروع جديد لنظام العمل اشترك فيه قسم التدريب، ومن خلال دراسات ومقترحات عديدة فقد تم التوصل إلى الاتفاق على برنامج جديد يهدف إلى:

- 1 - تطوير وإيجاد مهارات مختلفة للأفراد بدلا من الاعتماد على التخصص فقط.
- 2 - وجود نظام شامل للمعلومات المرتردة والتغذية العكسية.
- 3 - تطوير مهارات أفراد التدريب ووجود شبكة داخلية للتدريب.
- 4 - الاهتمام بخدمة العملاء "المتدربون".
- 5 - وجود لجنة مستمرة للتطوير والتغيير في مجال التدريب.

### 3.1 - نموذج شركة "ديجتال إكبيمنت" "Digital Equipment"

وقد اتجهت هذه الشركة للحلول التكنولوجية (Technology Solutions) وذلك للاستفادة من دور التكنولوجيا في تحسين وزيادة فاعلية التدريب والاستفادة منه واستخدمت الشركة التطبيقات التكنولوجية الحديثة والاتصالات وشبكات الحاسب الآلي العالمية وقد ركزت الشركة على استخدامات شبكة الانترنت وشبكات المعلومات الأخرى في التدريب وتحسين الأداء.

وقد أدى هذا الأسلوب إلى:

- أ - إمكانية الحصول على التدريب في أي وقت وبدرجة عالية من المرونة.
- ب - عدم توقف العمل، حيث يمكن التدريب في أوقات الفراغ.
- ج - إمكانية تكرار البرنامج التدريبي أكثر من مرة.
- د - القدرة على التعلم من خارج الشركة.
- هـ - تخفيض تكاليف النقل والسفر لحضور الدورات التدريبية.
- و - تخفيض الوقت الضائع في التدريب، حيث لا يستلزم هذا النوع من التدريب التفرغ أو الحصول على إجازة.

ويتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

- 1 - أنه بالرغم من أن مفهوم إعادة الهندسة مفهوم واسع وشامل وضروري إلا أن بعض الشركات تقتصر على تغيير جانب واحد من جوانب عملية التدريب سواء ما تعلق منها مثلا بتكنولوجيا التدريب، طريقة التدريب... الخ.
- 2 - أن كل التطبيقات العملية في مجال إعادة هندسة التدريب تركز على تكنولوجيا التدريب لتعزيز الاستفادة من التطورات السريعة والمتلاحقة في الحاسب الآلي، وتماشيا مع التغيرات والتطورات العالمية والتنافسية، ومن ثم فإن التدريب في ظل التكنولوجيا المتقدمة أصبح يتسم بالعالمية أو العولمة (Global Training). (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص ص 8-9).

## 2 - المفاهيم الأساسية لمنهج إعادة الهندسة.

نتعرض فيما يلي لبعض المفاهيم المرتبطة بإعادة الهندسة وذلك بصورة مختصرة كما يلي:

### 1.2 - مفهوم إعادة الهندسة.

يعني مفهوم إعادة الهندسة البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة، إنه يعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة، وكما يقول "مايكل هامر" (Micheal Hammer) إنها تعتبر بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المنظمة، ويقال إنها الثورة التالية للمنظمات والأعمال التجارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل "لآدم سميث" والتي كانت لها أهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين.

وتعرف إعادة الهندسة أيضا بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.

ويعرف سيد محمد جاب الرب إعادة الهندسة بأنه منهج يشير إلى التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإدارتها العليا، وأيضا رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

## 2.2 - التكوين عنصر استراتيجي في إعادة الهندسة.

يطلق "د.سنثيا فيشر" وآخرون" (1996 Cynthia D.Fisher and Others) في مجال التدريب وإدارة الموارد البشرية مصطلح تطوير الموارد البشرية (HRD) على العناصر الثلاثة الآتية وهي ما تشكل نظام التدريب في المنظمة:

التدريب: وهو يؤدي إلى تحسين المهارات التي يحتاج إليها الفرد حالاً.

التطوير: يعني تطوير المهارات وتحسينها في الأجل الطويل.

النتقيف أو التأهيل الاجتماعي: وهو يعني تعليم الفرد ثقافات وفلسفات المنظمة وذلك للتعرف على ما تفعله المنظمة وما تقوم به. (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص22).

## أ - نموذج التكوين في المنظمات والشركات الأمريكية.

يوضح الجدول رقم (3) الأنواع المختلفة للتدريب في المنظمات والشركات الأمريكية ونسبة تدريب كل نوع على مستوى هذه الشركات التي لديها أكثر من (100) موظف والتي تقدم هذا التدريب.

ويتضح من الجدول اللاحق عدة اعتبارات تعكس أهمية التدريب ومنها:

أ - تنوع التدريب في المنظمات الأمريكية وهي تصل إلى أكثر من 44 نوعاً.

ب - إن التدريب على إعادة الهندسة لا يحظى بنسبة عالية كالتدريب على القيادة مثلاً: حيث أن نسبة الشركات الأمريكية التي تهتم بالتدريب على إعادة الهندسة هي 28% فقط بينما التدريب على القيادة يصل إلى 75%. (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص26).

جدول رقم (3) يبين النسبة المئوية للتدريب من المنظمات الأمريكية.

التدريب الداخلي والخارجي	التدريب الخارجي	التدريب الداخلي	الإجمالي	نوع التدريب
9	1	75	85	1 - توجيه الموظفين الجدد
44	14	17	75	2 - القيادة
19	4	51	74	3 - تقييم الأداء
41	11	18	70	4 - المهارات الشخصية
31	21	18	70	5 - تدريب المدرب
40	10	19	69	6 - بناء الفريق
33	12	24	69	7 - مهارات الاستماع
38	08	22	68	8 - تطبيقات الحاسبات الشخصية
33	11	33	67	9 - عملية الاختيار والتشغيل
31	16	20	67	10 - إدارة الوقت
35	09	21	65	11 - حل المشاكل
33	11	20	64	12 - اتخاذ القرارات
29	4	30	63	13 - تشغيل المعدات الجديدة
28	9	26	63	14 - المقابلات الموجهة
28	12	23	63	15 - معالجة الكلمات
30	14	19	63	16 - مهارات التفاوض
25	9	28	62	17 - التحرش الجنسي
32	13	17	62	18 - إدارة التغيير
34	3	25	62	19 - الأمن
17	3	42	61	20 - معرفة المنتج
37	6	17	60	21 - تحسين الجودة
28	15	16	59	22 - الحوار والتخاطب العام
29	14	16	59	23 - إدارة الضغوط
29	07	23	59	24 - تحديد الأهداف
26	18	14	58	25 - تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية
22	24	11	57	26 - برامج الكمبيوتر
26	12	18	56	27 - التنوع
31	08	16	55	28 - الدوافع
27	13	14	54	29 - مهارات الكتابة
25	15	13	53	30 - مهارات التفاوض
28	05	17	50	31 - التخطيط
24	09	15	48	32 - التخطيط الاستراتيجي
23	13	09	45	33 - التسويق
20	10	14	44	34 - الإبداع
19	15	10	44	35 - التمويل
19	14	10	43	36 - إساءة استعمال الموارد والممتلكات
12	17	12	41	37 - التوقف عن التدخين
13	10	16	39	38 - الأخلاقيات
11	11	16	38	39 - تخطيط التقاعد الوظيفي
12	09	14	35	40 - المشتريات
10	13	08	31	41 - مهارة القراءة
15	07	06	28	42 - إعادة الهندسة
07	13	03	23	43 - اللغة الأجنبية
1,50	0,80	0,70	03	44 - أخرى

### ب - نموذج التكوين في المنظمات والشركات الإنجليزية.

وفي استصقاء موجه لمديري وممارسي مهنة إدارة الأفراد وفي الشركات والمنظمات الإنجليزية، كان عدد الاستجابات الصحيحة هو 298 استجابة، منها 206 تمثل القطاع الخاص، 85 استجابة تمثل القطاع العام "السلطات المحلية والخدمات الصحية" علاوة على 7 استجابات تمثل شركات القطاع الخدمي والتي لا تهدف إلى الربح.

زاد حجم الاهتمام بتدريب المشرفين والمديرين أكثر من أي مستوى آخر بالمنظمة، وذلك كما حدث في شركة (TCL) لتحسين قدرتها على المنافسة الخارجية من ناحية أخرى يتلقى المديرون التنفيذيون في الشركة ستة أيام تدريبية سنويا من المتوقع زيادتها لتصل إلى عشرة أيام مستقبلا. (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص 27).

### 3- إطار علمي لتطبيق منهج إعادة الهندسة في تكوين وتطوير الموارد البشرية.

يقترح سيد محمد جاب الرب إطارا لإعادة هندسة عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية ويتكون هذا الإطار المقترح كما هو مبين في الشكل رقم (8) من خمس مراحل أساسية هي:

#### المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة.

في هذا الإطار يمكن أن يكون دعم الإدارة العليا لتطبيق وتفهم منهج إعادة الهندسة كما يلي:

- 1 - الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه على مستوى أحد الأنشطة كالتدريب.
- 2 - الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب والتطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال.
- 3 - الاستعداد لتحمل مخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير.
- 4 - دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل.
- 5 - عدم التأخير في تنفيذ برامج إعادة هندسة عمليات التدريب والبعد عن التردد والخوف من الفشل.

#### المرحلة الثانية: توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة التدريب.

يظهر الدعم الحقيقي للإدارة العليا لتطبيق إعادة الهندسة في التدريب من خلال العمل على توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة.

### المرحلة الثالثة: التطبيق العملي لإعادة هندسة التدريب.

بعد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة متمثلاً في توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية تأتي مرحلة التطبيق العملي لإعادة هندسة التدريب والتي تتطلب:

**أولاً:** تحديد أهداف إعادة هندسة النشاط التدريبي، وهذه الأهداف يجب أن تكون طموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي.

**ثانياً:** وحتى يمكن إجراء التطبيق العملي لإعادة هندسة التدريب فإن الأمر يتطلب إحداث التغيير والتطوير في العناصر التالية:

- 1 - التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولون عن التدريب.
- 2 - إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين.
- 3 - إحداث التغيير في جانب المتدربين.
- 4 - مكان التدريب.
- 5 - طرق وأساليب التدريب في ظل إعادة الهندسة.

### المرحلة الرابعة: تقييم نتائج تطبيق إعادة هندسة تدريب وتطوير الموارد البشرية.

ترتبط عملية تقييم مجهودات إعادة الهندسة في مجال التدريب بالأهداف المخططة في هذا المجال. والتركيز هنا ليس على كيفية التقييم بالأساليب التقليدية، والتي تعني مقارنة الأداء والمعايير الفعلية، ولكن التركيز يكون على كيفية إعادة هندسة عملية التقييم ذاتها.

### المرحلة الخامسة: المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التدريبي.

يمكن أن يكون إطار عملية المتابعة وتصحيح الأداء للبرامج التدريبية في إطار إعادة الهندسة كما يلي:

- 1 - ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟
- 2 - ما هي أكثر طرق وأساليب التدريب فاعلية ليتم التركيز عليها؟
- 3 - هل التكاليف في الوقت والمال والمجهود المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج سواء في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء أو تحقيق مستويات عالية في إرضاء العميل، وأيضاً تحقيق الإشباع المهني والوظيفي والذاتي لدى المتدرب.
- 4 - .... الخ.

كما قد يكون التغيير في أي من المراحل الخمسة للإطار المقترح. وتظل عملية المتابعة والرقابة مستمرة وذلك للتأكيد على التحسين المستمر والتغيير الجذري لمواقع الخطأ في العملية التدريبية عند إعادة الهندسة. (سيد محمد جاب الرب، 2005، ص ص 29-45).

المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا	المرحلة الثانية: توفير متطلبات التطبيق	المرحلة الثالثة: التطبيق العملي	المرحلة الرابعة: تقييم نتائج التطبيق	المرحلة الخامسة: المتابعة والتصحيح
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتقاد بأهمية المنهج</li> <li>- الثقة في النتائج</li> <li>- الرغبة والاستعداد للتغيير</li> <li>- الاستعداد لتحمل المخاطر</li> <li>- الرغبة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة</li> <li>- الرغبة في التميز</li> <li>- الخ.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من النماذج التطبيقية</li> <li>- توفير المتطلبات التنظيمية</li> <li>- توفير المتطلبات البشرية</li> <li>- توفير المتطلبات المادية</li> <li>- الدراسة المتكاملة للبيئة الخارجية من حيث:</li> <li>* المنافسة</li> <li>* احتياجات العملاء</li> <li>* التغييرات التكنولوجية</li> <li>- الخ.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الأهداف والغايات</li> <li>- إجراء التغييرات الجوهرية في مكونات عملية التدريب وهي:</li> <li>* المسؤولون عن التدريب</li> <li>* المدربون</li> <li>* المتدربون</li> <li>* طرق التدريب والتطوير</li> <li>* توقيت التدريب والتطوير</li> <li>* موقع ومكان التدريب</li> <li>- تنفيذ برامج وعمليات التدريب والتطوير في إطار إعادة الهندسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لماذا يتم التقييم؟</li> <li>- ما هي معايير التقييم؟</li> <li>- من الذي يقوم بالتقييم؟</li> <li>- متى يتم التقييم؟</li> <li>- ما هي متطلبات عملية التقييم؟</li> <li>- كيف يتم التقييم؟</li> <li>- ما هي نتائج التقييم؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ما هي جوانب التميز وكيفية تطويرها؟</li> <li>- ما هي جوانب الإخفاق وكيفية علاجها؟</li> <li>- ما هي العمليات الجديدة التي تحتاج إلى إعادة هندسة؟</li> <li>- من المسؤول عن المتابعة</li> <li>- من المسؤول عن اتخاذ قرارات التصحيح؟</li> <li>- الخ.....</li> </ul>

التغذية المرتدة-المتبعة والتصحيح المستمر لأي من مراحل إعادة هندسة تكوين وتطوير الموارد البشرية.

شكل رقم (8) يبين الإطار المقترح إعادة هندسة عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية

حسب سيد محمد جاب الرب (2005)

## خامسا: التكوين في مجال التسيير .

أصبح التكوين في مجال التسيير من اهتمامات المسيرين في المؤسسات وذلك نظرا لأهميته القصوى في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها. إلا أن هذا التكوين يختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب طبيعتها، فتختلف من حيث الأهداف، والمحتوى، والأساليب، وحتى عملية تقييمه.

### 1 - أهداف التكوين في مجال التسيير .

يهدف التكوين في مجال التسيير إلى تطوير القدرات الخاصة لدى الاطارات مثل: اتخاذ القرار، التسيير في المهام الخاصة، الحراك والقدرة على الاستنتاج، الاستعداد للقيادة والتفويض، دور المنشط، والمنسق، القدرة على التعبير بوضوح، السلطة...الخ. بعض القدرات تصدر عن العفوية بينما البعض الآخر تفرض تحكما تقنيا شاملا.

لتغطية كل المهارات المختلفة لابد من إعداد برنامج تكوين يهدف لتحقيق مختلف الأهداف التي تلبى حاجيات متعددة.

التكوين في مجال التسيير في المؤسسة هو صيرورة شاملة تلمس في الوقت نفسه النقاط التالية:

- المعرفة والأداء لكل متكون.
- مهارة المتكون داخل العمل.
- سير العمل والإتقان في المؤسسة.

تعرف المهارة هي قدرة الفرد على تطوير استعدادات وخلق علاقات مع محيطه في العمل، فهي مجموعة استعدادات علانية. ( Mersad, 1996. p225 ).

إن التكوين المستمر هو في قلب إشكالية المهارة لأنها مرتبطة مباشرة مع وضعية العمل. كما أن للتكوين دور في صيرورة صنع المهارة والتأكد من فعاليته. (Mebarki, 2002, p.01).

ترى راوية حسن في تنوع المهارات المطلوبة أن المهارات الفنية لم تعد هي النوعية الوحيدة التي يجب أن يكتسبها الأفراد في مجال العمل الآن فنتيجة لازدياد أهمية ونمو قطاع الخدمات بمنظوماته المتعددة اختلفت نوعية المهارات المطلوبة. فقد أصبحت متطلبات الجودة العالية لإشباع حاجات العملاء، هي محور اهتمام المنظمات. لذلك كان لزاما على المنظمات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء وكيفية التفاعل

معهم. كما أنّ تنمية المهارة والمعرفة اللازمة لخلق قيمة مضافة تتم عن طريق التكوين والتعلم، فالكثير من البلدان تنفق الأموال على تنمية مهارة ومعرفة أفراد مؤسساتها، والمغزى من ذلك هو تحقيق مستوى عالي من النجاح. أمّا على الصعيد التنظيمي فهي تشير إلى أن التركيز أصبح على تنمية المهارة والمعرفة، لهذا تهتم المنظمات بتنمية مهارات ومعارف مسيريهي وأفرادها لتحقيق أهدافها وعملياتها، وبلوغ الأداء الجيد، وذلك عن طريق التعاون المتبادل مع المنظمات، واستيراد المعرفة والكفاءات، إقامة دورات تكوينية توفى بالغرض، ترتبط تنمية المهارة والمعرفة، بكثير من الأحداث والممارسات التنظيمية مثل إعادة التنظيم، إعادة الهيكلة، والمنافسة، والكفاءة، والنمو الاقتصادي المحتمل، فلا بد إلى جانب تنميتها، الاهتمام أيضاً بتخطيطها واكتسابها، واستخدامها، وهذه المراحل تكون معاً بما يسمّى بـ: "سلسلة المهارات والمعرفة في المنظمات". (راوية حسن، 2005، ص250).

حسب "فلدمير بيسيك" (Vladimir Pucik) من أجل توسيع حقول المنافسة العالمية لا بد من التفكير في طريقة دائمة حول كيف يمكن لتسيير الموارد البشرية أن ترافق في أحسن الأحوال النسق السريع للأعمال العالمية.

إن أهم الدوافع الاستراتيجية للتسيير العالمي للموارد البشرية هو زرع ذهنية عالمية، وتكوين المسيرين، وانتقاء وتوجيه العمال، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة فهي ثلاثة وسائل قوية للسياسة العالمية للموارد البشرية. إن تحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة فيما يخص المسيرين لا بد أن تكون من الأولويات المشتركة لوطنية الموارد البشرية ولمسيري المؤسسة. لهذا قررت مؤسسة "أ.ب.ب" (A.BB) الفرنسية الرائدة عالمياً في تكنولوجيا الطاقة والآليات من مجموع 200000 عامل تكوين حوالي 500 مسير للانفتاح على العالم. لهذا لا بد من تحديد الأهداف والأخذ بعين الاعتبار أسئلة عديدة تخص الاستراتيجيات الخاصة لتكوين المسيرين. وهل يجري تكوين المسيرين داخل المؤسسة مسبقاً أو توظيفهم من الخارج عند الشعور بالحاجة لعمال داخل المؤسسة لديهم امتياز كونهم يعرفون المؤسسة وتنظيمها. بينما الإطارات التي توظف من الخارج تأتي عادة بمهارات دولية قابلة للتطبيق. فلا بد من تحديد ثمن وامتيازات كل طريقة على حدى بما يرجع بالنفع على التكنولوجيا الخاصة بالمؤسسة وتنظيمها وثقافتها.

يعطي تكوين المسيرين للعديد من العمال إمكانية اكتساب المهارات والقدرة على ممارسة القيادة. في المنظمات العالمية، العديد من برامج التكوين الداخلي تركز على اكتساب التجربة الدولية عن طريق التعلم النشط حيث يتم التكوين في منصب العمل، وهي أحسن طريقة لتنمية المهارات. ويترتب عن هذا أنّ على مسؤولي الموارد البشرية أن تكون لديهم معرفة حول الأعمال الدولية. لا بد أن يحتل تكوين المسيرين مكانة للاختيارات ذات الطابع الاجتماعي. وهدفها هو خلق العلاقات والثقة والمساهمة ما بين العمال وتدعيمها. (Vladimir Pucik, 2006).

إن التكوين في مجال التسيير هو جعل في متناول الأشخاص تقنيات وتكنولوجية السلطة التي تربط بين الفرد والطرف الآخر ألا وهو المستقبل. هذه الوسائل تسمح بإعطاء الوجه الجديد والمعاصر للسلطة. ونعطي كذلك للمتكونين الوسائل للاحتفاظ وتميرير الكلمات وطرق التعامل، والتفكير والشعور. هذا النوع من التكوين يعطي الكثير أكثر من أنه محتوى. (Roussel, 2007, p88).

يمكن أن يكون التكوين في مجال التسيير من بين الوسائل التي تبرز عن طريقها وجوه جديدة. يكسب التكوين الأفراد مجموعة من التقنيات وتكنولوجيا التأثير التي ترتبط بطريقة لا يمكن التفريق فيما بين الآليات الذاتية وآليات الآخرين. تعطي هذه الوسائل الحياة لوجوه عصرنة السلطة. يعطي هذا التكوين للمتكونين وسائل الاتصال والإعلام عن طريق مجموعة من التقنيات، الكلمات وطرق أخرى للتصرف، وطرق للمبادرة والتفكير والشعور. يلقي هذا التكوين للمتكونين أموراً عديدة أكثر من مجرد محتوى. هذا التعريف يجعل متن التكوين في مجال التسيير الوسيلة بالامتياز لاستراتيجية المؤسسة. (Roussel, 2007, p.89).

إجراءات المسار المهني المصاحبة للتكوين هي جزء من الإجابات المقترحة للرد من طرف المؤسسات. إنه لا يكفي تعيين مسيراً كي يصبح مسير، ولكن لابد من تحويل الهوية. ومن ثم إمكانية وضع إطار ولكن لا يشرف على أي شخص وهو ما يفسر وجود المسؤولين التنفيذيين في التكوين وتعلم التسيير. من منظور الإبداع يمنح التكوين فرصة لتطوير تمثيل جديد ومقارنة للآخرين تحت أنظار وإطار الناشئة الأخرى ويأخذ الشكل. (Cristol, 2008, p5).

بادر "فودواس كارار الفريد" (Vaudoise Alfred Carrard) (1889-1948)، في إنشاء المؤسسة السويسرية للسيكوتقنية (1927) ومدير المعهد لوزان Lausanne تأسست في عام (1930). في كتابه "رئيس وتدريبه ومهمته" (1932)، بوضع أسلوب تدريب الإطارات تميز بالشكل الكاريزمي لصورة "رئيس". من منظور التسلسل الهرمي والسلطة، ويحدد له "علم النفس القيادي" بالإضافة إلى قيادة المؤسسة قيادة الأسرة والجيش والأمة. وجد هذا الأسلوب صدى كبيراً في سويسرا، وأيضاً فرنسا، حيث يعتبر "كارار" أحد مؤسسي علم النفس للعمل. بعد الحرب العالمية الثانية، في سياق موجة جديدة من القروض إلى نماذج الأعمال التجارية الأمريكية. وهذه الفترة تميزت بإدارة تنوع قوية، وإدارة الأعمال، وتدريب الإطارات غرست نهائياً في التخصصات التجارية للمدارس العليا. المدارس التجارية الأولى في الولايات المتحدة كما نجد في جنيف (مركز للدراسات الصناعية، 1946)، ولوزان (معهد لدراسة أساليب إدارة المشاريع، 1957) المبادرة السويسرية متعددة الجنسيات والأجنبية شركة "ألكان" وشركة "نستله" (Alcan, Nestlé) دمجت هاتين

المؤسستين في عام 1990 مع النموذج في "لوزان" (Lausanne) الحالية المعهد الدولي للتنمية الإدارية (International Institute for Management Development) (IMD)، مدرسة الإطارات التنفيذيين ذات شهرة دولية. كسبت المدرسة العليا جامعة "سانت غالن" (Saint-Gall) في أوائل عام (1995) سمعة دولية. ومن هنا وضع هانز "أولرينتش" و"ولتر كريج" (Hans Ulrich et Walter Krieg) الشهيران نموذج إدارة "سانت جالويس" (modèle saint gallois de management) (1972)، وجدّاه تماما بين عامي 1998 و2002، يستخدم هذا النموذج أساسا في المساحات الناطقة بالألمانية خاصة في مجال التكوين المستمر. (Matthieu Leimgruber, 2009).

توصل غياث (2010) إلى نتائج دراسة التكوين لدى إطارات شركة "سوناطراك" هي أن الأهداف المرجوة من تكوين الإطارات هي البحث عن رضاهم. كون الإطار الذي يتم اختياره لمزاولة التكوين يشعر بأن لديه أهمية عند المشرفين. كما أدلت نتائج الدراسة أن رغم الجهود، والنية الحسنة، والميزانية المخولة لتكوين إطارات شركة "سوناطراك" إلا أن عليها بدل مجهودات أكثر من ذلك. كما أن سياسة التكوين المطبقة تجاوزت إمكانياتها وقدراتها. لأنها سياسة كلاسيكية كونها تلبّي الاحتياجات الحالية وليست على المستوى الاستراتيجي والاحتياجات المستقبلية. إن تكوين الإطارات يحتاج إلى استراتيجية مدروسة وتأخذ بعين الاعتبار متابعة العمال أو الإطارات خلال كل مسارهم المهني انطلاقا من التوظيف إلى التقاعد. إن استراتيجيات التكوين الجديدة عليها أن تستجيب إلى التغيرات والتحديات والمنافسة ما بين الشركات متعددة الجنسيات، وتستجيب لحاجيات المؤسسة حديثة المعارف للرفع من تحديات المهارات الإنسانية للإطارات عالية الكفاءة. (Ghiat, 2010, p.10).

## 2 - محتوى برنامج التكوين في مجال التسيير.

ظهرت بعض برامج تنمية الموارد البشرية ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلبها الظروف المتغيرة. سواء في بيئة العمل الخارجية أم الداخلية. ومن هذه البرامج ما يلي:

### 1.2 - التكوين على التعامل مع التنوع:

حيث لجأت بعض المنظمات، كرد فعل لتنوع مزيج القوى العاملة إلى تقديم بعض البرامج التي تساعد الأفراد على تنمية مهارات التعامل مع التنوع. وتقديم هذه البرامج بصفة خاصة، إلى المشرفين، فتدرب التنوع يخلق حساسية أفضل للمشاكل والقضايا المتعلقة بالتنوع من العاملين. كما أنه يخلق حساسية أفضل للمشرفين وغير المشرفين، تجاه الثقافات المختلفة ويؤدي هذا النوع من التدريب إلى زيادة التجانس في علاقات العمل بين الأفراد.

لذلك، فإن تقديم برامج التدريب يجب أن يعتمد على أخذ التنوع في الاعتبار، حتى يمكن تخفيض المشاكل المترتبة على تنوع مزيج القوى العاملة إلى أدنى حد ممكن، ومن ثم يساعد هذا النوع من التدريب وتنمية الموارد البشرية على:

- 1 - تحسين مهارات العلاقات المتداخلة.
- 2 - فهم الاختلافات الثقافية، وتقدير مدى أهمية تأثيرها.
- 3 - تخفيض الضغوط والتوتر.
- 4 - تعليم الفرد الجديد قيم وأخلاقيات العمل.
- 5 - تحسين المهارات الفنية.
- 6 - مساعدة الفرد على التكيف مع الثقافة التعليمية.

## 2.2 - التكوين على خدمة المستهلك أو العميل.

أصبح إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم، من خلال تقديم خدمة متميزة هو المحور الأساسي للمنظمات وخاصة الخدمية.

ولهذا تلجأ عديد من المنظمات إلى تقديم برامج تدريب لتنمية مهارات العاملين، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعميل، وتمثل هذه النوعية من برامج تنمية الموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات حيث يكون هناك تفاعل مباشر بين الأفراد والعملاء مثل، البنوك أو الفنادق أو في حالة رجال البيع. ومن خلال محتوى هذا البرنامج يمكن للفرد المتدرب أن يعرف بعض المعلومات عن المنظمة التي يعمل بها وما تقدمه من خدمات، وما تتوقعه فيما يتعلق بالخدمة المقدمة للعميل، ومن ثم يستطيع الفرد تعلم أخلاقيات العمل بهذه المنظمة، فنتحسن أخلاقياته وسلوكياته عند التعامل مع العملاء.

## 2.3 - التكوين على العمل الجماعي واكتساب صلاحيات اتخاذ القرارات.

لا يتحقق العمل الجماعي في فراغ، ولكن لابد من تنمية مهارات الأفراد لكي يصبحوا أعضاء فعالين في فريق العمل. فمثلا خصصت شركة "تويوتا" لصناعة السيارات العديد من الساعات التدريبية لتنمية مهارات الأفراد الجدد على اكتساب مهارات فن الإنصات للآخرين، وقد تم هذا من خلال تقديم تدريبات قصيرة تحتوي على أمثلة لفريق عمل يعمل ويتفاعل أعضاؤه بصورة جيدة. وأخرى لفريق عمل يعمل ويتفاعل بصورة سيئة. هذا بهدف إكساب الأفراد اتجاهات معينة حيال فريق العمل الفعال.

وبصفة عامة، يمكن للفرد أن يكتسب بعض المهارات من خلال هذه النوعية من التدريب. ومن أمثلة هذه المهارات التعاون، روح الفريق، الثقة في النفس وفي الآخرين، كيفية إزالة العوائق المادية لتسهيل تحقيق الأعمال التي تتطلب الاعتمادية.

ومن أهم المهارات التي يجب على إدارة الموارد البشرية تقديمها لأفرادها، هي إكسابهم صلاحيات اتخاذ القرارات، سواء على المستوى الفردي أم الجماعي. نظراً لأن أسلوب التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات من الممارسات الجديدة الناتجة من تخفيض درجة المركزية في السلطة، فمزال الأفراد يحتاجون إلى مزيد من التدريب بهذا الشأن. فعلى سبيل المثال تستخدم كثير من المنظمات في الدول المتقدمة، فريق العمل، كوسيلة للتحليل الجماعي للمشاكل المتعلقة بالعمل، والوصول إلى الحلول المناسبة، فالمنظمات التدريبية الآن، تقتضي تدريب الأفراد على تنمية مهارات التحليل، وحل المشاكل والمقارنة بين البدائل المحتملة، بهدف زيادة فرص تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد. (راوية حسن، 2003، ص 21).

### 3 - أساليب التكوين في مجال التسيير.

حيث يتم التركيز في المستويات القاعدية على الأعمال الموجهة، والتعليم الذاتي، والأعمال المنزلية، مقابل التركيز على المؤتمرات، والمشاركة في الأنشطة الجامعية والبرامج الاستشارية على المستويات العليا. كذلك يلاحظ في هذه المستويات الأخيرة التركيز على التخطيط، والتنظيم وتقويم أداء العاملين، وحسن استخدام الوقت، مقابل التركيز على الاعتبارات السلوكية في المستويات الأدنى، مثل اعتبار التوجيه، التحفيز، والاتصال، والإشراف والقيادة. (محمد الرفيق الطيب، 1995، ص 111).

#### 3. 1 - تمثيل أو لعب الأدوار.

يتضمن المشاركة في لعبة الأدوار، حيث يؤدي المشارك دوراً تسييراً معيناً، فيتبين من خلال ذلك للمشاهدين، كيف يمكن أن يتصرف في مواجهة حالات ومشاكل تسييرية عادية، يعقب عملية تمثيل المشهد تبادل لآراء ونقاش حول الطريقة الأنسب للتصرف في الحالة المعنية، مثال ذلك، أن يتعرض "الممثل" الذي استدعى أحد العمال ليقول له بحدّة ومن غير إبداء للأسباب "أنك مطرود من العمل" وعلى هذا الأساس إن تصرفه لم يكن لائقاً ولا لبقاً، فالأجدي أن يكون إفهام العامل المعني بلطف وبطريقة غير مباشرة، إن عليه أن يبحث عن عمل آخر خارج المنشأة يكون أنسب له. يتبين للممثل في نهاية المطاف الفرق بين الطريقة التي تصرف بها "على المسرح" وتلك التي كان يمكن أن يتصرف بها المسير الخبير والناجح، قد يتم أحياناً اللجوء إلى تسجيل المشهد، ومن ثم إعادة عرضه على الشاشة، لكي يشاهد الممثل نفسه بنفسه، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المناقشة، وربما إلى زيادة قناعة المشارك المعني بأن تصرفه لم يكن مناسباً، وأن عليه تحسينه. (محمد الرفيق الطيب، 1995، ص 111).

يقوم المكون في أسلوب لعب الأدوار بعرض مشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها تم يعطي المتكويين مثالا عمليا على أن يقوموا بتنفيذه، وهذا بطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار وهي تكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على حل المشاكل والعلاقات العامة. (أحمد ماهر، 2006، ص244).

### 3. 2 - أسلوب الحالات.

يتناول هذا الأسلوب وصفاً مكتوباً لحالة تستدعي اتخاذ قرار. ويطلب من المشاركين قراءة الحالة ودراستها، بتشخيص المشكلة وتحليلها وتقديم الاقتراحات بشأنها. قد تكون الحالة بسيطة والمشكلة واضحة المعالم، وقد تكون على العكس معقدة متشعبة تتضمن عدّة مشاكل. يتطلب نجاح هذا الأسلوب أن تكون لدى المتدرب أرضية معقولة من المعرفة النظرية بالتسيير من جهة، وبالمشاكل العملية التي تواجهها المؤسسات على أرض الواقع من جهة أخرى. لذا من المفيد أن يطرح المتدرب حالات عاشها أو عاينها بنفسه خلال عمله. أو كما هو الأمر بالنسبة لطلاب التسيير، خلال تربص قضاه في إحدى المؤسسات بعد دراسته النظرية للتسيير بمختلف تشعباته (التسيير المالي، التسويق، التنظيم...) يمكن بعد مناقشة الحالة والاستماع لآراء المشاركين مقارنة مقترحاتهم وحلولهم مع حلّ المدرب أو مع معطيات الواقع، مما يؤدي إلى توسيع آفاقهم وتنمية قدراتهم التسييرية. (محمد الرفيق الطيب، 1995، ص 111).

يعتمد أسلوب دراسة الحالة على ضرورة مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو التوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتكويين من ناحية والمكون من ناحية أخرى. والهدف الأساسي ليس التوصل إلى حل المشكلة بقدر ما هو تكوين الأفراد على التحليل والتفكير المنظم في أسباب المشكلة والنظر إلى جوانبها المختلفة. (أحمد ماهر، 2006، ص 243).

### 3. 3 - لعبة التسيير.

يمكن اعتبار هذه اللعبة بمثابة توسيع لتقنية "تمثيل الأدوار" يجري تمثيل عملية التسيير في ظروف مشابهة للواقع، تتميز مثله بالحركية، يؤدي التصرف ضمن اللعبة بطريقة معينة، إلى الحصول على نتيجة مقابلة لها، ويترتب على المشارك أن يتصرف من جديد حيال هذه النتيجة، هكذا تتابع سلسلة من المسببات والنتائج، حتى تنتهي اللعبة، التي تقتصر على تمثيل وظيفة معينة كالشراء، أو البيع أو التمويل، وقد تشمل عملية التسيير ككل.

تستعمل لعبة التسيير لتطوير المسيرين في المستويات العليا، تمتاز بالتركيز على عملية اتخاذ القرارات، في ظلّ عدم توفر المعلومات الكاملة والأكيدة، وباستعمال التغذية العكسية (Feed Back)، بحيث تؤخذ نتائج القرارات السابقة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات اللاحقة، لكن يؤخذ عليها أنها مرتفعة التكاليف، يمكن أن تصبح قليلة الجدوى، عندما تتخذ صفة مظهرية استعراضية، كأن يكون تصميمها، أي اللعبة مصطنعا، أو تكون ظروف التمثيل بعيدة عن الواقع، أو يكون تسييرها نفسه. (محمد الرفيق الطيب، 1995، ص 111).

### 3. 4 – السحب من السلة.

في صناديق صغيرة أوراق تتضمن بنوداً لمشاكل تنتظر الحلّ مأخوذة من جداول أعمال مسيرين عاديين، أو من مذكراتهم، أو برامج مكالماتهم، يطلب من المشارك سحب صندوق منها، بعد ذلك يطلب منه أن يعالج البنود والفقرات المسحوبة خلال مدة زمنية معينة، يجري تقويم عمل المشارك بالاستناد إلى مؤشرات متنوعة أهمها:

- عدد القرارات المتخذة خلال الوقت المحدد.
- نوعية القرارات المتخذة.

ترتيب المشارك للأولويات التي اعتمد عليها، الأولويات التي جعلته، على سبيل المثال، يقدم قرارات معينة على غيرها أو يتخذ بعض القرارات بينما يترك الأخرى. (محمد الرفيق الطيب، 1995، ص 111).

### 4- نماذج التكوين في مجال التسيير.

إن النماذج التي سوف تعرض في هذا الجانب كان لهم الحظ الوافر من البحث العلمي وكانوا أكثر تطبيقاً. وهم نماذج "فروم" و"جاكو" (Vroom et Jago)، و"فيدلير" (Fiedler)، و"هيرسي" و"بلونشار" (Hersey et Blanchard). نموذج "فروم" يهتم بكل المعطيات الخاصة بالمشاركة في القرارات. بينما نموذج "فيدلير" يهتم بالمقاربة بين نمط وموقف القيادة. وفي الأخير نموذج "هيرسي" و"بلونشار" يهتم بالنضج الاجتماعي والمهني للمرؤوسين.

### 4. 1 - نماذج "فروم" و"جاكو" (Vroom et Jago): عادة يحاول الإطار استعمل نفس السلوك

الذي سلكه في تجربته المهنية السابقة حتى ولو لم تسمح الظروف بذلك. هنا تظهر الحاجة إلى تعليم هؤلاء الإطار على التنقيب عن المواقف وإرشادهم أي نمط يلائم الموقف. لهذا مشاركة الإطار في التكوين يسمح لهم بمواجهة القواعد المحتملة، فهم منطقهم، ومعرفة أن سلوكهم العفوي لا يليق دائماً ولا بد من معرفة

سبب ذلك. يوصف خلال تكوين الإطارات حسب هذا النموذج مواقف عليهم أخذ القرارات فيها فعليهم اختيار نمط واحد للقيادة من بين الخمسة المقترحة عليهم. كون اختيار أنماط مختلفة لمواقف مختلفة يدعم مفهوم نمط مكيف حسب المحتوى تم التفكير في ملاءمة النمط مع الموقف. لكي يتأكد الإطار أن اختياره كان الأحسن عليه الاطلاع على القواعد السبع التي تسمح له بإقصاء خطوة بعد الخطوة الأنماط غير الملائمة للمواقف. 03 قواعد تحت على نوعية القرار، بينما الأربعة الباقية تشير إلى قبول القرار من طرف الذين سوف ينفذونه. المهم على الإطار أن يكون مرنا ويعرف تبني النمط التسلطي أو التشاركي بالتناوب وحسب الموقف. التمرينات والقواعد تعلم الإطارات تحليل المواقف، وان يكون مرنا في طريقة ممارسة سلطته وعدم الثقة في ردود أفعالهم العفوية.

**4. 2 - نموذج "فيدلير" (Fiedler):** يعتبر كل نمط ثابت وللإطار حرية الاختيار في أي موقف يكون نمطه فعالا. للتأكيد على أن نمط القيادة خاص بكل إطار. طور طريقة تتمثل في استمارة "ل.ب.س" (LPC) يطلب من إطار وصف شخص حقيقي بدون ذكر اسمه بحيث لا يفضل العمل مع هذا الشخص ("the least preferred cowork" LPC). الإطار الذي يصف الشخص غير المحبوب بطريقة إيجابية وصفات حميدة ، لديه ميل إلى تدعيم وتشجيع على العلاقات الإنسانية. بينما الإطار الذي يصف الشخص غير المحبوب بطريقة مشددة وسلبية، لديه ميل إلى تحقيق النتائج بدون مراعاة العلاقات الإنسانية. يأخذ "فيدلير" (Fiedler) بعين الاعتبار ثلاث خصائص للموقف الذي يمارس الإطار فيه القيادة: مناخ جماعة العمل متجانس وبدون صراعات، المهام واضحة ومنظمة ومكتوبة، والسلطة الرسمية. الغاية من نموذج "فيدلير" يعطي وسيلة لقياس وبطريقة غير مباشرة النمط الفردي للقيادة ويسمح بتحليل خصائص الموقف. نتائج الإطارات التي قاموا بهذه الطريقة مرتفعة بالمقارنة مع الجماعة الضابطة.

**4. 3 - نموذج "هيرسي" و"بلونشار" (Hersey et Blanchard):** يستعمل نموذج هؤلاء في عملية تكوين في القيادة. تقترح ترتيب أنماط القيادة في أربع فئات. هذه الفئات مرتبطة بنضج العمال وهي القدرة على إدارة سلوكياتهم بطريقة مستقلة في المهام التي كلفوا بها. يحتوى النضج على نقطتين وهما النضج السيكولوجي والنضج المرتبط بالمنصب. يمكن تقييم النضج. إذا كان النضج ضعيفا فعلى القائد استعمال التسلط مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الإنسانية قليلا. وإن كان قويا فيمكن التفويض. (Levy-Leboyer,2003, p. 394)

#### **4. 4 - النموذج الياباني في تكوين مسيري المستقبل.**

تقوم المؤسسة اليابانية بتكوين مسيري المستقبل أو إطارات داخل المؤسسة، إنه من الناظر أن تقوم المؤسسات بالبحث عن المسيرين من الخارج أي (خارج المؤسسة)، وهذا موجود خاصة في المؤسسات

الكبرى، المسير الياباني هو الشخص الذي طور مؤسسته عند نهاية دراسته ونجح في تسلق جميع درجات الهيكل التنظيمي في نفس الوقت المؤسسة. للوصول إلى منصبه، قد أخذ تكويننا في شتى الأشياء لمساره الوظيفي من طرف مسؤولين متميزين. المؤسسات اليابانية هي مجبورة لتكوين مسيريهها، لهذا خلقت نسقا لتطوير الموارد البشرية، وكضمان لرحلة التقاعد.

#### أ - نسق تطوير الموارد البشرية.

هذا النسق ضروري كقاعدة لهذه الطريقة، المؤسسات اليابانية تعين الشباب الحاصل على شهادات بدون خبرة سابقة وتتكلف بتكوينهم، حيث هذه المؤسسات تتمنى أن يكون هؤلاء الشباب غير مختصين كثيراً لأنها لا تعينهم في منصب معين حسب تخصصهم، بل حسب مستوى ذكائهم وشخصياتهم، المؤسسات اليابانية تطبق نسق الترقية حسب الأقدمية من المستحيل أن شاباً تجاوز أعوام العمل ويرى نفسه أنه منع من منصب مسؤول أكبر منه بسبب شهادته، وفي اليابان مبدأ "احترام البكر" والقدامى، هو دائماً مطبق، ضمن التطور المستمر، لهذا اليابانيون يأخذون الوقت بعين الاعتبار على غرار الأوروبيين والأمريكيين للوصول إلى "القمة التنظيمية" ومتوسط العمر للمسير الياباني في المؤسسات الكبرى هو (63) عاماً لهذا يجب الانتظار (40) عاماً، في نفس المؤسسة لتسلك سلم الدرجات حتى وإذا دخل أحدهم بشهادة عليا من أكبر الجامعات الأمريكية، فهذا لا يغير أي شيء، السلم الهرمي التنظيمي يبني درجات مزدوجة مشغولة من طرف مسؤولين حسب أعمالهم. ولا يأخذون بعين الاعتبار الشباب ذوي الكفاءات العليا والشهادات، ومع هذا نرى من النادر وجود مسير له (50) سنة في منصب رئيس عام لمصلحة معينة (PDG) في المؤسسات الكبرى اليابانية.

#### ب - التكوين والدوران حول المناصب.

تقوم المؤسسات اليابانية من خلال الدوران بتكوين مسيري وإطارات المستقبل. يسمح هذا النسق "الدوران" حول المناصب للمستخدمين اليابانيين بتجريب الكثير من المواد المختلفة مع البقاء في نفس المؤسسة، ففي المؤسسات اليابانية نستطيع أن نتخيل أن المهندس يتحول إلى نائب رئيس (Chef Personnel) مع العكس المؤسسات الغربية المستخدمون فيها لهم نزع البقاء في نفس الفرع أو قسم العمل، المتوافق مع كفاءاتهم، لهذا من الصعب تجريب الكثير من المواد المختلفة مع البقاء في نفس المؤسسة، المستخدمون اليابانيون اكتسبوا المعرفة بمختلف المواد، ونسيج الخيط، إعمار مواقع العلاقات الإنسانية في العمل في مختلف الأقسام، مستواهم في المسؤولية على مدار (7)، أو (8) سنوات أقدمية، يتعلمون إذن إدارة جماعية، إنه بداية التعلم من أجل تسيير قطاع. عندما يصل إلى (50) سنة، يبدأ بإدارة مصنع أو فرع أو مجمع من أن المستخدمين ليس لهم للتسلك قمة الهرم التنظيمي، وفي اليوم الحاضر الوقت صعب بالنسبة للإطارات، لسبب بطء النمو الاقتصادي والكثير من المستخدمين الذين ولدوا في عهد "التطور المفاجئ"

(Baby Boom.) ووصلوا الآن لسن المسير، لهذا أغلب المؤسسات اليابانية، لا تستعمل الأقدمية كمعيار الانتقاء من أجل الترقية. وتخضع أداء المستخدمين والمنفذين عامة للاختبارات والمقابلات. في لحظة واحدة الأقدمية في منزلة معيار هام، نستطيع القول اليوم إن من يصل إلى رأس المؤسسة، هو شخص يعمل يتميز في مختلف الفروع والذي هو معروف على مستوى المؤسسة كمسير جيد.

### ج - طرق انتقاء أفضل مسير في المؤسسات اليابانية.

من جملة شروط التحول إلى "أفضل مسير متميز" في المؤسسات الكبرى ليس فقط "الأقدمية" و"الأداء الفردي"، المؤسسات اليابانية تشغل الشباب ذوي الشهادات من عشرات الجامعات ذات مستوى عالي، وهذه الجامعات عامة حكومية، وبعضها خاصة ذات أهمية.

في بعض الأحيان المؤسسات -كمؤسسة"سيموتومو" (Simotomo)- لا تأخذ إلا أفضل الطلبة الجامعيين من الجامعات التي توجد في قمة الجامعات اليابانية وهي: جامعة"توكيو" (Tokyo) و"كويوتو" (Koyoto)، في هذه الجامعات أعطي الطلبة ذوي أفضل المستويات حسب ترتيب النتائج الدراسية، يصبحون أساتذة، أما ذوي المستوى الثالث فيذهبون إلى المؤسسات. اليوم أفضل المسيرين اليابانيين، هم دوماً ذوي شهادات من جامعات كبرى كجامعة "توكيو" (Tokyo)، فالشهادة الجيدة من جامعة كبرى تعطي إمكانية للدخول في مؤسسة كبرى، لهذا الشهادات من أفضل الجامعات تكون نخبه من المجتمع الياباني، وهناك اختلاف بين المؤسسات الجامعية الفرنسية والأمريكية، حيث المتخرجون منها الأوائل هم مجبرون على ابتداء مسارهم مع أدنى درجة والتسلق في السلم التنظيمي مع الكثير من الوقت أما الثنائيين يبدؤون مسارهم مباشرة في منصب إطار مع أجر مرتفع و مع وقت قصير لبلوغ قمة الهرم التنظيمي.

هذا لا يعني أن في اليابان أفضل شهادة هي شرط أساسي من أجل الدخول إلى مؤسسة كبرى، ولكن ليس شرط كافي لنجاح مساره، بعد الدخول في مؤسسة الأجر يثبت قدرات الفرد طوال مساره الوظيفي. والشباب ذوي الشهادات من بعض الجامعات ذات "أهمية واعتبار" (Prestigieuse) هي نخبه من المجتمع الياباني، لأنهم دخلوا في مؤسسات ذات "أهمية واعتبار" تستطيع القول إن الجامعات ذات أهمية واعتبار هي التي تهيأ أولاً الأرضية للمسيرين المتميزين (Top Managers)، من يصل إلى القمة يجب أن يكون له "طبيعة مثالية" للمسير المتميز الياباني، أولاً يجب أن يكون له "جودة إنسانية" أي: (متواضع، صادق) نستطيع القول بالتقريب عن الجمال من يكون في القمة عليه أن يكون قادراً على الاستماع للآخرين وأن يقدرهم.

أكبر مقول ياباني قال عن مبدئه التسيري: "معرفة كيفية الاستماع للآخرين هو دعم للذات حكمة وأفكار الآخرين" مع هذا المبدأ المؤسسة تستطيع التطور مع ثقة وأمان. المسير الياباني يعتبر كقائد مجموعة والمسؤولية تعتبر كالبوصله التي تسمح للمؤسسة الوصول بالمستخدمين إلى استطاعة العمل بكل تسلسل.

المسيرون المتميزون اليابانيون لهم اتجاه للعمل على مبدأ قاعدة القمة، أما الإطارات والمسيرون الغربيون لهم مبدأ قمة الانحدار لأنّ دور المسير المتميز الياباني مختلف عن المسير المتميز الغربي، لا نستطيع الكشف عن تطوير مسيري المستقبل المتميزين (Future-Top Managers)، حسب نفس الشروط بالنسبة لليابانيين، الذي يسمح هو: "الجودة الإنسانية" قبل الأداء المهني" وتأتي المعرفة الجيدة العامّة للمؤسسة لموادها وعملها ويستطيعون الحصول على كل شيء طوال مسارهم ويتقاسمون الفرح والحزن مع الآخرين في أعمالهم، لهذا مسيرو المستقبل لا يجب عليهم إلاّ التفكير بالإتقان وتحسين معارفهم المهنية مع مجموعة من الخبرات من مختلف الأقسام، كذلك من الواجب التفكير في اختلاف شخصياتهم للحصول على جودة الشخصية التي توجد وتتوافق مع مسير متميز. (Bournoins et Roussillon, 1998. pp:288.292).

## 5 - تقييم التكوين في مجال التسيير.

يتم تقييم التكوين في مجال التسيير بنفس الخطوات التي يتم بها كل أنواع التكوين، انطلاقا من التقييم الساخن أي التقييم الذي يتم مباشرة بعد كل دورة تكوين وهذا يخص المكون والمتكون بحيث تطرح عليهما أسئلة خاصة بضرورة التكوين خلال الفترة التكوينية. كما يمكن استعمال طريقة التقييم البارد أي التقييم الذي يتم بعد مدة تتراوح ما بين ستة أشهر وسنة بعد الدورة التكوينية وهذا يخص المتكون في منصب عمله.

## سادسا: تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر.

### 1 - الخلفية التاريخية لتكوين الإطارات المسيرة.

ظهر حسب عبد الكريم بوحفص (1992) أول معهد متخصص في تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر سنة (1964)، وهو "المعهد الوطني للإنتاجية وتطوير الصناعة" (INPED). كما أوكلت للجامعات الجزائرية تكوين الإطارات المسيرة وامتدت هذه المرحلة التي عرفت نشأة مدارس عليا للإدارة. ومعاهد التسيير إلى غاية نهاية السبعينات.

كما يرى عبد الكريم بوحفص أن المتتبع لسياق تحول الاقتصاد الجزائري أي انتقاله من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق يلاحظ أن سياق التكوين في هذه المرحلة كان استجابة لمتطلبات وضغوط المحيط السياسي والتخطيط المركزي لا للحاجات الحقيقية للمؤسسات وإطاراتها، متأثرا بمجموعة من العوامل التي منها:

1 - حقيقة اقتصادية لا يعتمد على السيولة المالية تسييره طبقة بيروقراطية وتسيطر عليه فئة المهندسين.

2 - متطلبات المحيط السياسي والتخطيط المركزي.

3 - تأثير البحث العلمي في الجزائر بالجوانب النظرية في ميدان التسيير.

وكنتيجة لهذه التأثيرات ظهرت بوادر البيروقراطية في معاهد تكوين الإطارات، وتحددت مهام فرقها البيداغوجية في التدريس فقط. ومن نتائج التأثيرات فإن بعض المواضيع كخصوصة المؤسسات، المحاسبة الحديثة (Comptabilité Moderne) التسويق (Marketing): كانت غائبة تماما من محتوى برامج التكوين وفي المقابل كان التركيز على مواضيع أخرى، كنظرية الأنساق (System Théory) ونظرية التنظيمات (Organization Théory).

كان سياق التكوين إذن يعكس الحالة النظرية، وبمقارنة هذه الحالة بحاجات الإطارات كان التباعد يتزايد بين النظري والتطبيق (بين الواقع والتكوين).

#### المرحلة الثانية:

تجدد الاهتمام بمعاهد تكوين الإطارات المسيرة مع بداية الإصلاحات الاقتصادية، ودفعت المؤسسات الاقتصادية العمومية نحو اقتصاد حر، يهتم بالسوق وأكثر تفتحا على الخارج. وظهرت الحاجة الماسة إلى تكوين إطارات تتكيف مع هذه المتغيرات، إذ على الإطارات فهم سير الاقتصاد الحر. وفي هذا الإطار التحولي للاقتصاد الجزائري ظهرت معاهد تكوين الإطارات المسيرة بأهداف واضحة:

1 - احتواء التغيرات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات وهيكلتها.

2 - تحسين تكوين الإطارات التي عملت لمدة زمنية كبيرة تحت شعار التخطيط المركزي.

3 - تدعيم التعاون بين المؤسسات الجزائرية والخبرات الدولية.

4 - البحث في نتائج وآثار التغيرات الاقتصادية. (عبد الكريم بوحفص، 1992، ص 263) .

انطلاقا من هذه الخلفية واعتبارا للظروف الاقتصادية التي عاشتها الجزائر يمكن التمييز بين مرحلتين هامتين في تطور تكوين الإطارات، تتخللها مرحلة ركود قصيرة المدى عاشها تطور الاقتصاد الوطني والمنظومة التربوية. (بوحفص وآخرون، 1996، ص 233) .

## 2 - حاجيات تكوين الاطارات في الجزائر.

يصعب تحديد حاجيات تكوين الاطارات في الجزائر في كل المجالات والتخصصات وذلك نظرا لصعوبته. لأن تحديد حاجيات تحكمه قواعد في عملية سيرورة التكوين. وكذلك نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها المؤسسات الجزائرية.

فهناك حوالي 50000 إطارا متوسطا وعاليا في المؤسسات والإدارات معنية على المستوى الوطني بالتكوين والرسكلة في التسيير.

تأخذ حاجيات التكوين لهؤلاء الأطارات الأشكال التالية:

- التكوين بعيد المدى في إطار برنامج مهني مع الجدع المشترك وإمكانية التخصص في المهام المهمة في التسيير بمستوى يعادل دراسات ما بعد التدرج في الجامعة.
  - الرسكلة في دوريات قصيرة المدى حول مختلف مهن التسيير والمسائل الحديثة في الاقتصاد والتسيير.
  - مدخل إلى التخصصات ومهن التسيير والاقتصاد في هذه الدوريات قصيرة ومتوسطة المدى.
- (Mersad,1996, p.235).

## 3 - واقع معاهد تكوين الأطارات المسيرة.

توجد المؤسسة الجزائرية اليوم في إطار جديد يتميز بسياق التعديل الاقتصادي يفرض عليها المرودية والمنافسة، والتسيير العقلاني لمواردها البشرية الحالية والمادية. وفهمت معاهد تكوين الأطارات هذه الإشكالية، فتخلت عن البرامج المعدة وشرعت في إعداد برامج ثرية تخدم الحاجات الجديدة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نابعة من تصحيحات جذرية في الجوانب التالية:

### 1.3 - الأهداف: حددت المعاهد لنفسها الأهداف التالية:

- التريصات وتبليغ طرق العمل المستجدة.
- التطوير المتواصل لطاقت المصاد البشرية.
- احتواء الإصلاحات الاقتصادية.
- دعم التنسيق بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والخبرات الدولية.

### 3.2 - التناول: في إطار الابتعاد عن البرنامج المحدد.

- الفرد هو مركز الاهتمام واعتباره عنصرا فعالا في العملية التربوية.
- الاقتراب قدر الإمكان من المؤسسات.
- المؤسسات مختلفة - الحاجات مختلفة - البرامج مختلفة
- إنجاز برامج خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخاصة.
- - التكوين حسب الطلب.

### 3.3 - استخدام وسائل بيداغوجية تليق بالمعاهد المتخصصة:

- التقنيات الجماعية (Techniques de groupes).
- التقنيات العملية (Techniques Actives).
- غير أن أغلب المعاهد لم تكتسب الخبرة الكافية في تطبيق هذه التقنيات.

### 4.3 - خصائص المعاهد:

- في أغلب معاهد تكوين الإطارات المسيرة أصبح التكوين في مقابل مبلغ مالي. فمثلا التكوين في المستوى العالي (PGS) للفرد الواحد يكلف سبع مرات الدخل الشهري المتوسط.
- عدد كبير من المعاهد أصبح مستقلا خاصة من الجانب المالي، يتمتع برأسمال مستقل.
- بالإضافة إلى تدعيمات الحكومة وعطاءات (هبات) هيئات دولية.
- تتعامل المعاهد مع معاهد دولية في تكوين الإطارات، خاصة منها الفرنسية.

### 5.3 - محتوى برامج التكوين في معاهد تكوين الإطارات.

- انطلاقا من اختلاف الحاجات في التكوين بين المؤسسات، صممت معاهد التكوين برامج تكوين مختلفة تستجيب للمستويات المختلفة في التسلسل التنظيمي للمؤسسات، وتحدد هذه البرامج فيما يلي:
- التكوين على المستوى العالي.
  - برنامج الوحدات على المدى الطويل.
  - برنامج الوحدات على المدى المتوسط.
  - التكوين حسب الطلب (داخل المؤسسة الطالبة).

أ- التكوين على المستوى العالي: يتمثل هذا المستوى في برنامج يسمح بالحصول على شهادة ما بعد التدرج في اختصاص التسيير، وهي شهادة تعترف بها وزارة التربية الوطنية وتمتد تطبيق هذا البرنامج على مدى سنة دراسية واحدة بدون انقطاع.

يشمل هذا البرنامج وحدات في الصيانة، الموارد البشرية، المالية، والتسويق. والتكوين في هذا المستوى يتم في مرحلتين:

- الجذع المشترك.

- التخصص (تسيير المؤسسات).

عدد المترشحين في هذا المستوى لا يفوق الثلاثين (30) يتمتعون بخبرة مهنية لا تقل عن أربعة (04) سنوات وحاصلين على شهادة الليسانس في أي من الاختصاصات القاعدية التي يتيحها التكوين الجامعي.

تشرف نخبة من المسلحين بالمعرفة الأكاديمية والخبرة الميدانية الطويلة على التكوين في هذا المستوى.

الوسائل البيداغوجية:

التناول البيداغوجي لأغلب معاهد تكوين المسيرين هو التعليم المتخصص المعتمد على الوسائل العملية والوسائل الجماعية (Techniques Actives et Techniques de groupes) والتي من أهمها:

- عروض مثيرة بقراءات مختارة.

- دراسة حالة، تسمح للمشارك بمحاكاة حالات حل مشاكل واقعية.

- عروض بمناقشات، أعمال جماعية تحفز تبادل الخبرة بين المشاركين.

**ب - التكوين طويل المدى:** يمتد هذا التكوين لمدة تتراوح بين (06) و(10) أشهر وينقسم البرنامج إلى دورات (Sessions) لمدة (03) إلى (05) أيام كل شهر، يختم التكوين بمذكرة لتربص تطبيقي يقوم به المشارك في المؤسسة وهي فرصة لتطبيق المعارف المتحصل عليها في حالات حقيقية.

- **المحتوى:** يحتوي برنامج التكوين طويل المدى على وحدات تتناول تسيير الموارد البشرية، المالية، التسويق والاتصالات.

- **الوسائل البيداغوجية:** هي نفس الوسائل المستخدمة في المستوى السابق بالإضافة إلى مذكرة نهاية التكوين.

- **المجتمع المقصود:** يتوجه برنامج التكوين طويل المدى إلى الإطارات المسيرة التي عليها تصميم الدراسات واتخاذ القرارات التعديلية.

كما يتوجه هذا البرنامج إلى رؤساء الوحدات وإلى خلايا مراقبة التسيير في المؤسسات.

### ج - التكوين متوسط المدى.

- **التنظيم:** تمتد برامج التكوين متوسط المدى على مدى قرابة شهر، وهي منظمة على شكل دورات مدة الدورة الواحدة تتراوح بين ثلاثة (03) وخمسة (05) أيام، ثلاث (03) دورات في الشهر، يهدف هذا التنظيم بهذا المستوى من التكوين إلى تحقيق التوافق بين التكوين المتواصل والنشاطات المهنية.
- **المحتوى:** هدف برامج التكوين متوسط المدى جعل المشارك يتحكم في تقنيات التسيير بالأخص.
- سياق الاتصالات. - إبرام العقود. - التقييم المالي للمشاريع. - قانون العمل والتشريع.
- **الوسائل البيداغوجية:** هي نفسها المستخدمة في المستوى السابق ولكن بدون إنجاز مذكرة التربص التطبيقي (وتركيز على استخدام الإعلام الآلي).
- **المجتمع المقصود:** تتوجه برامج هذا المستوى إلى المدراء، أعوان المدراء، رؤساء الدوائر، رؤساء المصالح.
- **الندوات:** ملتقيات تستمر من ثلاثة (03) إلى خمسة (05) أيام، تعرض فيها جميع جوانب التسيير، وتتيح هذه الندوات للمشارك فرصة اختيار الندوات والوحدات التي تمثل محتوى برنامج التكوين.
- تنظم معاهد تكوين المسيرين ندوات على مدار السنة متيحة للمشارك أيضا فرصة التوفيق بين التكوين المتواصل والنشاطات المهنية.

**د - التكوين حسب الطلب:** وهو عبارة عن تكييف برامج التكوين طويل ومتوسط المدى لحاجات التكوين للمؤسسة صاحبة الطلب فوائد هذا الشكل هو التمكن من حل المشاكل الحقيقية للمؤسسات بعين المكان من خلال المواجهة بين مختلف إدارات نشاطات المؤسسة، كما يسمح بالتنسيق، وتحسين الاتصال بين عناصر المؤسسة.

**هـ - المكونين:** تتمتع أغلب المعاهد بتأطير ذي كفاءة ومعرفة أكاديمية عالية وخبرة ميدانية تتراوح بين (10) و(25) سنة كخبرة ومستوى تقني عالي (ماجستير ودكتوراه)، كما يتميز هذا التأطير بالتكامل بين الجامعيين المتعاقدين 20% والدائمين 80% .

يشير عبد الكريم بوحفص (1992) أن معاهد التكوين تحاول رفع التحدي للوصول إلى سياق تكوين معمم وموسع، معمق في إعطاء المعرفة في الميادين الجديدة (المالية، المحاسبية، التسويق) ومعمق في جوانبه الاجتماعية والأخلاقية. غير أن رفع هذا التحدي حسب رأي عبد الكريم بوحفص يتطلب شروطا جديدة منها:

- التركيز على حاجات الفرد في سياق التكوين من حيث المهارات، الخصائص الشخصية والدافعية.
- التنسيق الجيد والكامل بين التعليم العالي الجامعي، مراكز التكوين والمؤسسات الاقتصادية.

- تدعيم الموارد البشرية والمادية لهذه المعاهد (تكوين مكونين أكثر، وقاعات ومعدات بيداغوجية أكثر، والتحكم في التقنيات الحديثة). (عبد الكريم بوحفص، 1992، ص ص 263-269).

أهم مركز التكوين في مجال التسيير في الجزائر هي مراكز ومعاهد عمومية وخاصة تختلف فيما بينها من حيث التجربة والقدرة. أهم المعاهد العمومية نجد المعهد الوطني للاقتصاد، المعهد الوطني للمالية، التجمع للتكوين مابين المؤسسات للوزير السابق للصناعة الثقيلة، المعهد العالي للتسيير والتخطيط في الجزائر العاصمة، والمعهد العالي للتسيير بعناية... الخ. (Mersad,1996, p.235)

وجود مدارس في مجال التسيير يتطلب عملا معمقا ويرتكز على التجربة المعاشة ودراسة تحليلية ومقارنة بين أنساق التنمية التي تم إنجازها في الدول الأخرى وخاصة "الأنكلوسكسونية" (Anglo-Saxon) لابد من الأخذ بعين الاعتبار واقع ثقافة الجزائر لضمان النتائج المعمول عليها لهذا لابد من تحديد الحاجيات والوسائل لتحقيق ذلك. (Djabri,1996,p.245)

فتحت جمعية التكوين والرسكلة أبوابها في الجزائر سنة 1991 (A.F.P.G) (Association de formation et de perfectionnement en gestion) وحققت التكوين في المجالات التالية: التسيير بصفة عامة، التسويق، التسيير المالي والاقتصادي، تسيير الإنتاج، وتسيير الموارد البشرية. لقد حقق هذا التكوين احتياجات المؤسسات لأن كان من أهم أهدافها:

#### 1- التحكم في اقتصاد المؤسسة.

- التفتح الكبير على المحيط.
- التنقيب الداخلي.
- إعادة النظر في نسق التنظيم والتسيير (التكيف المستمر).

#### 2- تطوير ثقافة التمهين المشتركة لدى المسيرين.

- تنمية ذهنية الطريقة.
- تشجيع القدرة على الاتصال والإعلام.
- إنشاء مناخ المسؤولية
- تحديد بوضوح المهام الفردية.
- تنمية سلوك المؤسسة.

### 3 - تنمية التسيير الاستراتيجي الخاص بكل مؤسسة.

- تدعيم قدرات تسيير منشآت المنظمة وأnsاق الإعلام.
- التخلي عن مبدأ العقلانية الوحيد والمعلومة الكاملة للقرار.
- البحث الدائم عن المعلومات الخارجية.
- تنمية السرعة في رد الفعل.
- وضع وسائل لتقييم المؤسسة والعمال. (Ait Younes, 1996, p.269).

### 4 - التكوين بشركة "سوناطراك" الجزائر.

نظراً لوجود بيئة اقتصادية تنافسية، قامت شركة "سوناطراك" مؤخراً بتحديث سياسة الموارد البشرية. ويركز على وضع أهداف ومؤشرات أداء مكيفة، وتنفيذ مشاريع التنمية لكفالة التخصص الأمثل للكفاءات. وتعكس هذه المكافآت سياسة تجديد الأجر تنظيمياً لمساهمات الموظفين في التنمية وضماناً للأجر العادل واعترافاً بالأداء الفردي والجماعي.

وأخيراً، سياسة الموارد البشرية تشجع اتخاذ المبادرة وتعزز الممارسات المهنية وفيها يتصل نظام "إدارة الأداء" بنظام الأجور عن كثب. وتفضل شركة "سوناطراك" توظيف المواهب الشابة خريجي الجامعات، مع مراعاة إقامة علاقات وثيقة مع المدارس والجامعات، للتواصل وتقديم فرص التنمية للموظفين في المستقبل.

تحتل الموارد البشرية في استراتيجية "سوناطراك" سواء من حيث التطوير أم التنفيذ، مكانة مهمة على حد سواء. تولي شركة "سوناطراك" أولوية عالية لتنميتها وتكوينها ورفع مؤهلاتهم. ما يقارب 55 ٪ من القوة العاملة قلقون من التكوين في عام 2009، بزيادة أكثر من 7 ٪ بالمقارنة مع 2008. هذه الميزانية تزيد عما يعادل 10 ملايين ما يزيد على 20 ٪ دولار مقارنة مع العام السابق.

### 4. 1 - سياسة التكوين بشركة "سوناطراك" الجزائر.

لتحقيق الأهداف المقصودة مضمونة بطريقة ملموسة ومتواصلة وفعالية هذه المهام يجب أن تعتمد الشركة على مستخدمين مؤهلين وأكفاء. أنجزت شركة "سوناطراك" سياسة التكوين والهدف منها هو البحث عن كيفية تطوير مواردها البشرية لتصبح الشركة حائزة على مستخدمين يستجيبون لمعايير التأهيل التي يتطلبها نشاطهم وتطويرهم. التحسين المسابر لمستوى التأهيل يشكل إذا المحور المركزي لسياسة التكوين بالمؤسسة ولتجسيد هذه السياسة تستعمل المؤسسة الوسائل الضرورية سواء أكانت داخلية أم خارجية إضافة للوسائل الداخلية التي يجب أن تنظم بطريقة تسمح باستعمالها.

## أ - الأهداف:

- **تطوير الاحترافية:** يجب اعتبار التكوين كوسيلة موجهة لتحقيق الأهداف وليست كفاية بحد ذاتها إنما تمثل استثمارا يأتي بثماره لتحسين تأهيل الأعوان وهذا يجعلهم أكفاء بمراكز عملهم (التأهيل والأداء) وتحضيرهم لشغل مناصب جديدة لكي تصبح المؤسسة تتوفر على الرجال المناسبين للتكوين هو عبارة عن وسيلة في خدمة تطوير مشوارهم العملي واحتياجات المؤسسة. تطوير الاحترافية يبقى الهدف الأساسي القاعدي لسياسة التكوين وهذا التوفيق المتواصل بين متطلبات المنصب والأداء وتأهيل العون. الأعوان الذين يتم اكتشافهم من مهارات عليا يجب تكوينهم في مختلف المهن القاعدية للمؤسسة وفي مجالات استراتيجية.
  - **التفتح على الخارج والنهضة التكنولوجية:** يجب أن يكون التكوين متفتحا على الخارج بكفاءة وهذا بأن يكون على دراية بكل المستجدات والتجارب المختلفة المحققة في هذه البلدان وفي العالم بكافة ويجب أن تعقد علاقات متميزة مع الجامعات ومؤسسات التكوين والبحث ومع المؤسسات التي لها نفس نشاطات القطاع.
  - **نقل التكنولوجيا:** يجب تطوير المؤسسة لنشاطاتها التكوينية وهذا بتحفيز النقل التكنولوجي خاصة عن طريق الشراكة (الموردين، المقاولين، مؤسسات المساعدة التقنية، معاهد التكوين، الجمعيات في المجالات التي تهتم المؤسسة).
  - **تنمية وتطوير ثقافة المؤسسة:** يجب أن تطور النشاطات التكوينية خاصة بغرض السماح بتدعيم ثقافة المؤسسة يجب أن يكون التركيز خاصة على المعاهد التي لها نفس الإجماع اللغوي والطرق والوسائل النسبية للعمل. تعميم القواعد والمعايير التطبيقية التي تشجع الشعور بالانتماء للمؤسسة وتسهيل التغييرات.
- ب - **المنهجيات:** تحقيق أهداف سياسة التكوين يتطلب حسب الحالة النشاطات التكوينية التالية:

## - الأنواع المختلفة للتكوين:

- \* التكوين ما قبل التشغيل: سياسة التكوين والانقضاء كلاهما مدمجتان للسماح باكتشاف أحسن العناصر وتسهيل إدماجهم يجب على الشركة أن تربط اتصالا متواصل مع المنظومة التربوية الثانوية ومعاهد التعليم العالي، تسهيلات في شكل تربصات تطبيقية وتقدير الكتب والوسائل البيداغوجية التي يمكن تقديمها لأحسن العناصر،التغطية المادية لهذه النشاطات (التربص،النقل، الإطعام) تضعها المؤسسة.العناصر التي تبدي مستوى جيد يمكن إدراجهم في العمل كمتربصين يستفيدون من منحة قبل التشغيل لتكوينهم في منصب عمل ابتدائي.
- \* التكوين التجريبي في وضعية مهنية: المشتغلون الجدد يجب أن يتبعوا مرحلة تجريبية للسماح لهم بالانخراط المنسجم بالمؤسسة ويتم تأهيلهم للعمل بصفة نهائية تبعا للنتائج المحصل عليها خلال هذه الفترة.

\* التكوين التحسيني: هي عبارة عن مراحل للتكوين بهدف تحسين المؤهلات الحالية وهذا بدعم المفاهيم والتصورات الجديدة التي طرأت في ميدان العلم والحياة لأداء متكامل من الجانب العملي والمعيشي هذا النوع من التكوين يمس مجالات متعددة التي لها صلة مع منصب العمل والتي يرمي إلى تحضير الفرد إلى منصب عمل في درجة أعلى وأداء عدة مناصب في نفس الوقت.

\* التعليم وتعلم اللغات: هذه النشاطات ترمي إلى اكتساب عبارات لغوية ومعارف أساسية لها صلة بمنصب العمل.

\* الرسكلة المهنية لعدة أسابيع: الهدف منها هو اكتساب مهارات بهدف شغل منصب عمل تكون مهامه مختلفة عن منصب العمل الابتدائي لكن من نفس المستوى.

\* تكوين الممولين: عند شراء المعدات التي تشغلها يتطلب تأهيلا خاصا في عقد الملكية عقد التكوين الذي يحدد طبيعة التكوين ومدته والمكان الذي يجري فيه وعدد الأفراد المعنيين بهذا التكوين وأشكال التكفل بهم.

\* تكوين المكونين: يجب تجسيده من خلال العملية التالية:

- العمل: في هذه المرحلة الابتدائية يجب تسليم معاهد خارجية وطنية أو خارجية مهمتها تكوين المستخدمين.

- العمل تماشيا مع هؤلاء المكونين: بعد تكوينهم تولى إليهم مهام التكوين وضمان تلقين وتعليم مجموعة أكبر من التكوين المتواصل في هذه المرحلة الثانية التلقين يمكن أن يعمل بالشراكة والتعاون مع مؤسسة خارجية سواء بيت هذه الدروس أو تحضيرها البيداغوجي.

- العمل لوحدهم: في هذه المرحلة الثالثة المكونين لوحدهم يمكن لهم ضمان تكوين أعوان آخرين يمكن هذا الهدف من تكوين مكونين يعملون بالشراكة وضمان الاستمرارية بهذا في أحسن الظروف.

- التكوين على المدى القصير: هو عبارة عن التكوين على المدى القصير كل عمل مدته الإجمالية أقل من ستة أشهر متواصلة. التكوين قصير المدى له هدف تحسين المستوى المهني للأعوان بالتماشي مع متطلبات منصب العمل المشغول أو الذي سيشغل والاحتياجات المحددة للوصول للأهداف العملية المنتظرة.

تظهر تحت طبيعة مختلفة وسيتم تحقيقها إما في مراكز المؤسسة أو بخارج المؤسسة، في الجزائر التكوين يمثل استثمارا ولا يمكن إجراء التكوين إلا بعد دراسة الجدوى منه وتحديد الظروف التي يتم فيها تجسيد هذه المعارف المكتسبة وإتقانها والتعامل معها. عملية التكوين يجب تطبيقها على الأرضية عن طريق تقييم يجرى من قبل المسؤولين حسب السلم التصاعدي من الأعوان المكونين.

\* الملتقيات: هي عبارة عن مراحل تكوينية تتمثل في تبادل المعلومات والتجارب حول موضوع يهم الطرفين ودعم هذه المعلومات يتميز بإثراء المعارف حسب الموضوع ويسمح بالتوقع بالمقارنة مع الدرجة التي وصل إليها الحد الأقصى للإتقان في هذا المجال. الهدف من هذه المعلومات هو تحسين المؤهلات الحالية وهذا يدعم التصورات الجديدة في مجالات المعرفة والإتقان والتعامل هذا التكوين يمس مجالاً من اهتمام منسجم ومشارك.

\* تحسين المستوى لعدة أسابيع متقطعة: هي عبارة عن مراحل تكوينية الهدف منها هو تحسين التأهيل الحالي لدعم التصورات الجديدة في مجال المعرفة وإتقان العمل وكذا التعامل. هذا النوع من التكوين يمس عدة مجالات التي لها صلة مع متطلبات المنصب الحالي أو التي تتطلب الترتيب إلى منصب عمل ذو درجة أعلى أو عدة مناصب عمل في نفس الوقت.

\* التكوين المتواصل المؤهل لمدة أقل من 6 أشهر: هو عبارة عن عملية تكوينية تهدف إلى اكتساب المؤهلات المهنية الابتدائية المطلوبة لممارسة مهنة أو أعمال تدعيمية ترمي إلى التماشي مع متطلبات منصب العمل والكفاءات المطلوبة في منصب العمل الدائم .

\* التكوين المؤهل المتقطع لأسبوع أو أسبوعين: هو عبارة عن أعمال تكوينية ذات طابع أكاديمي ترمي للحصول على شهادات متعارف عليها من طرف المنظومة التربوية الوطنية في مجالات التكوين المشروط بالمستوى الأكاديمي المطلوب الكفاءة. المهارات والاستحقاق لهؤلاء المستخدمين المسؤولين حسب السلم التصاعدي يطلبون من المترشحين المواضيع حسب التماشي مع سيرة العون من متطلبات المنصب المشغول أو الذي سوف يشغل فيما بعد دراسة المستوى السنوي.

\* شروط التكوين: كل عمل تكويني يجب أن يكون محل الدراسة بصلة الفرص المتاحة من طرف المسؤول قابليته تسجل في المخطط الترسيمي ليست مقبولة إلا من جانب الصلة مع فرص معقودة من طرف المسؤولين. القابلين والتي تعكس نتائج تقييمية لنتائج الأعوان المعنيين بعد اللقاء التقييمي الذي يحدد الأهداف التكوينية المتوقعة وتماشيا مع الأهداف المسطرة للعون يشترط من الأعوان بعد هذا التكوين.

- إعطاء مركز توثيق للمؤسسة الوثائق المستلمة بصفة إعارية بعد الاستفادة منها خلال التكوين عندما يكون التكوين معفى خارج المؤسسة نسخة من هذه الوثائق تسلم إلى المؤسسة التكوينية.

- تحرير تقرير شفوي إلى المسؤول المباشر وتقرير يخص التكوين مفصلاً يذكر الظروف التي تم فيها التكوين، تقييم شخصي لمراحل البرنامج وصلب الموضوع والناشطين والأهداف المرجوة كيف يمكن توقع تجسيد المعارف المكتسبة مع الأهداف المسطرة نسخة من التقرير الملاحظ من طرف المسؤولين حسب السلم التصاعدي تنقل إلى بنية الموارد البشرية التي بدأت بالعملية لكل عملية تكوينية تتجاوز مدتها 3 أشهر أو أقل من سنة يشترط من الأعوان المتقاعدين مدة عامين.

- **التكوين طويل المدى:** كل مدة تكوين تتجاوز 6 أشهر فما فوق إذن تعتبر طويلة المدى.

\* التكوين الداخلي المؤهل: هذا النوع من التكوين المقترح من طرف المؤسسة من أجل تطوير مؤهلات الموظفين ليعود بالفائدة على المؤسسة.

\* التكوين الخارجي مع الشهادة: يقترح هذا التكوين على مجموعة من أفراد المؤسسة الذين يمتلكون مستوى عال نوعا ما من أجل تأهيلهم إلى مناصب عليا مع نيل الشهادة.

\* شروط التكوين طويل المدى:

- المشارك لا يجب عليه أن يكون قد تحصل على تكوين طويل المدى.

- سن المشترك يساوي أو يتجاوز 35 سنة.

- المشترك لا بد أن يكون قد مارس النشاط المهني في المؤسسة لمدة 5 سنوات.

- التكوين لا بد أن يوافق متطلبات المؤسسة.

- **المتابعة البيداغوجية ومراقبة التكوين:** المشتركون في التكوين لابد أن يخضعوا لمراقبة ومتابعة

من ناحيتين:

- النتيجة المحصل عليها.

- الانضباط والعمل.

### ج - مكان التكوين:

- مركز التكوين الخاص بالمؤسسة: مراكز التكوين الخاصة بالمؤسسات موافق عليها من طرف مصلحة الموارد البشرية لا بد أن تتوفر على كل الشروط المادية الخاصة مع تكوين بيداغوجي للمكونين ومؤهلاتهم مع البرنامج المقترح لهذا التكوين.

- في الجزائر: مركز خارج مؤسسة، تنظيم عام، تنظيم خاص:

من قاعدة المشاركين في التكوين من أجل تحقيق الأهداف لا بد من أن تتكون المؤسسة على برنامج خاص ومتطور وقواعد بيداغوجية مع مكونين من الخارج مع إبلاغ مصلحة الموارد البشرية بالنتيجة ومن هذا السياق لا بد للمؤسسة من التعاقد مع هذا المركز التكويني ولا بد أن تكون مؤهلة من طرف مصالح التربية الخاصة لهذا البلد والمكونين في هذه المراكز إلا في حالة عدم تواجد هذه الاختصاصات داخل المراكز الوطنية.

### د - النماذج الإدارية:

\* **التكوين في مراكز المؤسسة:** الشخص الذي يخضع للتكوين يصنف من المكونين مع تحمل كل أعباء (الأجرة، الأجر القاعدي، العلاوات...).

\* **التكوين في الجزائر:** يقوم العون بالتكوين من أجل التأهيل ويكون ذلك بأخذ أجر مقابل العمل الذي قام به.

\* **التكوين في الخارج:** يقوم العون بالتكوين والتأهيل مع أخذ أجر شهري يعادل العمل الذي يقوم به بالإضافة إلى النسب ويرسل إلى الخارج.

ز - **تقييم عملية التكوين:** تكون عملية التقييم بعد مدة زمنية تكون كافية لأخذ التكوين وقيم العون على حسب مؤهلاته والمكتسبات التي أخذها في فترة التكوين، يرسل هذا التقييم إلى مركز التكوين الموارد البشرية لكي يدرس.

ص - **المكونين:** المكونين المصادقين من طرف المؤسسة يخضعون للنظام الداخلي للمؤسسة.

ع - **مراكز التكوين:** مركز الموارد البشرية يبحث عن مكملات البرامج المتطورة عبر كل مراكز التكوين (وحدة، شعبة...) كل مركز تكوين يعرف بمكان تواجدته عن طريق المعلومات والبرامج التي تصورها ويصدر كل عام المركز دليلا للتكوين مع مشاركين في مخطط التكوين داخل الشركة.

ف - **لجنة التكوين:** يترأسها المدير العام من أجل:

- كل التكوينات طويلة المدى داخل وخارج الوطن.

- الحرص على تطبيق سياسة التكوين.

- الحرص على المزج بين الاختصاص والأعمال القاعدية للمؤسسة.

و - **ميزانية تطبيق مخطط التكوين:** تدرس في النهاية مراكز التكوين وتقييم ميزانية تطبيق مخطط التكوين تعالج تلك الميزانية النقاط التالية:

\* **مركز التكوين:** المعطيات الإحصائية لاستعمال القدرات البيداغوجية ومتطلبات أقسام مراكز التكوين.

\* **الثمن:** المعطيات المالية بالنسبة لثمن حصة التكوين.

\* **النتيجة:** تعطى النتائج النهائية للتقييم على حسب التكوين قبل وبعد، وهذا باستعمال معايير حساسة.

استنادا من لهذه السياسة تعتمد شركة "سوناطراك" على تكوين كل شرائح العمال. وذلك تطبيقا للقانون العام للعمل الجزائري بالإضافة إلى إتقافية العمل والقانون الداخلي للمؤسسة.

#### 4. 2 - أهداف التكوين بشركة "سوناطراك" الجزائر:

أهم أهداف التكوين بشركة "سوناطراك" هي كالتالي:

- تطوير المهارات التسييرية؛
  - إعداد الخلافة للمناصب التسييرية المهمة؛
  - تدريب أخصائين في الحرف القاعدية (الحفر، "خزان الهندسية"...)
  - تعزيز ثقافة سلامة وصحة المحيط وتطوير المهارات في السلامة الصناعية؛
  - تمهين الإطارات في أعمال الموارد البشرية والمالية والقانونية، مراجعة الحسابات، التفتيش...؛
  - تطوير التخصص والخبرة في المجالات المالية، الاقتصاد النفطي، ضرائب النفط وإدارة المشاريع؛
  - تعميم سياسة إدماج جميع الإطارات حديثة التوظيف وتطبيقها.
- يشكل تكوين وتطوير الموظفين عنصرا أساسيا في استراتيجية شركة "سوناطراك". وفي هذا الصدد، تتم الترقية وتخصص الموظفين بواسطة أدوات التكوين لشركة "سوناطراك" الثلاثة: معهد الوطني للبترول (IAP) ومركز التكوين للمؤسسة (CPE) ونافتوجاز (Naftogaz). تعزيز حاليا الوسائل الجامعة (IAP) وهذه المعاهد لتمكينهم من السمو إلى المعايير الدولية.

#### 4. 3- تكوين الإطارات بشركة "سوناطراك" الجزائر.

يدخل التكوين في مجال التسيير للإطارات بشركة "سوناطراك" في نوع قصير المدى، فمدته محددة من يوم واحد إلى 05 أيام لكل مقياس في الأسبوع خلال السنة. يتمثل محتوى هذا التكوين في المقاييس التالية: تقييم الأداء، والاتصال، وتسيير الوقت، والتفاوض، وتحديد الأهداف والتقييم، وتحليل البرمجة اللغوية (Analyse Transactionnelle)، والهدف، والمقابلة، وكيفية حل مشكل، وتحليل قرار، والمنهجية، وتسيير المهارات، والإحصاء في تسيير الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وتسيير الكفاءات، وتحليل المشكل واتخاذ القرار، وتنشيط فريق، وتحديد الأهداف، وتسيير الاجتماع، يتم هذا النوع من التكوين داخل وخارج المؤسسة. كما يعد له سنويا مخطط وميزانية محكمة. إن سياسة هذا التكوين تجبر كل إطار أن يقوم بالتكوين في كل المقاييس. تعتمد شركة "سوناطراك" في تكوين إطاراتها على مركز التكوين للإتقان للمؤسسة بأرزيو، والمراكز التكوين عبر الجزائر.

## الخلاصة.

تبرز أهمية التكوين الفعال بعد تقييمه بطرق ووسائل علمية، في تغيير الفرد لسلوكاته واتجاهاته وبالتالي تنمية مهارته التي يتطلبها منصب العمل والوظائف التي يؤديها. باختلاف فئات العمال تختلف برامج التكوين، وذلك قصد بلوغ الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة. نجد في كثير من المؤسسات تولى أهمية قصوى للإطارات المسيرة وذلك لما لهؤلاء من أهمية في مساندة المؤسسات فتقوم هذه الأخيرة بإعداد برامج التكوين في مجال التسيير. كما يعتبر التكوين وسيلة من وسائل التسيير الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية لإعداد مخزون من مسيري المستقبل. من هذا المنطلق قد تكون المؤسسة قد حددت المهارات بصفة عامة والمهارات التسييرية بصفة خاصة لهؤلاء الإطارات. لذا سوف نتطرق الباحثة إلى الفصل الموالي الذي يحتوي على المهارات بكل ما تحتويه هذه الأخيرة من مفاهيم وأدبيات وبالأخص المهارات التسييرية.

## الفصل الرابع

### المهارات

## تمهيد .

إن العمل البشري لا يمكن إعطاؤه الصبغة اللائقة به إذا لم يكن العامل يمتلك مهارات عديدة في حياته اليومية والمهنية والاجتماعية لذا نجد أن تعريف المهارة يطرح مشكلا وهو اختلافه مع المفاهيم الأخرى. ينطرق هذا الفصل إلى أهم تعريفات المهارة ومكوناتها بصفة عامة ويلبها المهارات التسييرية بصفة خاصة ثم أهمية الحويصلة الفردية للمهارات التسييرية.

## أولاً: المهارة.

تعددت الدراسات في موضوع المهارة بصفة عامة وأنواعها بصفة خاصة في السنوات الأخيرة، مما عقد في كثير من الأحيان تحديد مفهومها، وذلك نظرا لإختلاف المدارس ومجالات البحث.

### 1 – تعريفات المهارة.

يعرف محمد محمود الخوالدة المهارة هي القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقنة وبوقت قصير قليل. ويضيف أنها أنماط من السلوك تستدعي معرفة نظرية وقدرة على الفعل وعمل تنسيقية. (محمد محمود الخوالدة، 2004، ص 215).

حسب "برود" (Barraud) فإنه على عكس المفهوم التايلوري للمهارة الذي هو التكرار المتواصل للعمل ليتحكم فيها الفرد من خلال تخصصه، فإن المهارة هي القدرة على حل مشكل مهني معين غير متوقع، من خلال استجماع الفرد لإمكانياته المعرفية النظرية وقدراته المهارية وخبرته. (Barraud, 1998- p197).

وحسب "ج.لوبوترف" (LeBoterf) فإن المهارة هي القدرة على تحويل الموارد التي يكتسبها الفرد في إطار مهني وهذه الموارد التي يكون لها مصادر مختلفة كالخبرة المهنية والتكوين. (LeBoterf, 2001, p.97).

كما تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) المهارة (La compétence) بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها، وقبولها وتطويرها. (رحيم حسين، 2005، ص 182).

تعرف الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) المهارة أنها ممارسة القدرات في الوضعية المهنية التي تسمح بالأداء الجيد لمهمة أو مهنة.

يعرف "أنري كنيبرتي" (2000 Cuniberti) المهارة أنها أداء إجرائي مصادق عليه، يضمن قدرة الفرد على الحصول على كفاءة في وضعية مهنية معينة تمارس وتتطور في المهنة. يفهم من هذا أن المعارف (الشهادة أو عدمها) ليست شرطاً كافياً لممارسة مهنة. (Cuniberti, 2000, p.9).

تعد المهارات مجموعة القدرات التي تمثل الإمكانيات لتنفيذ مهمة معينة أو محددة، بدرجة إتقان عالية، كما أن المهارة تعد أمراً تراكمياً تبدأ بالشيء الصغير حتى تصبح شيئاً كبيراً، ولهذا تبدأ المهارات من البسيطة إلى المعقدة، يؤكد ذلك أن كثيراً من الدراسات ترى أن هناك ارتباطاً عالياً بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. (نبيل عبد الهادي وآخرون، 2003، ص25).

كما جمع كل من "إكلبي" و"بويير" (Equelbey et Boyer) كل التعاريف العامة للمهارات مثلها في معنيين:

- **المعنى الضيق:** المهارات يمثل القدرات على تنفيذ مجموعة من المهام الدقيقة الملاحظة والتي يمكن قياسها في النشاط.

- **المعنى الواسع:** المهارات المهنية هي جمع ومزج واستعمال الموارد (المعرفة le savoir والمهارة savoir-faire، والسلوك savoir-être) ولا تظهر إلا في حالة العمل وانطلاقاً من أنها تسير بصفة صحيحة. (Boyer et Equelbey, 2003, p. 104)

وفي عرض لمفهوم المهارات اعتبر "زريفيو" (Zarifian) أن هذه المهارات يمكن رؤيتها من خلال حالتين:

- **الحالة الأولى:** تتمثل في مواجهة مختلف الوضعيات المهنية وذلك بأخذ المبادرات.

المهارة هي أخذ مبادرات ومسؤوليات فردية أمام حالات مهنية .

وفي هذا التحليل كل مفهوم هو مهم ويتطلب دراسته:

- **الأخذ:** أي أن المهارة "تأخذ" هي تتبع من المساعي الجادة للفرد الذي يقبل أن يحمل على عاتقه

هاته الحالة.

– **أخذ المبادرة:** وهو العمل الذي يترجم التغييرات والتعديلات الموجودة من خلال اختيار وانتقاء قواعد جيدة أو استنباط أخرى وذلك لمقارنتها مع نجاح الحادثة مع تحريك المعارف الداخلية، إذن الفرد الذي يأخذ المبادرة هو شخص يتحصل على قدرة التصور والاستكشاف التي تسمح له بإعطاء قيمة لعمله.

– **بأخذ المسؤوليات:** والذي يعتبر أن الفرد قادر على أن يحمل على عاتقه الحالة مع كل استقلالية في أخذ القرار مع تحمل نتائج فعله.

– **في الحالة الثانية:** يؤكد "زريفيو" (Zarifian) على ديناميكية التعلم التي تعتبر مهمة في سيرورة المهارة وهو يضيف أنها الذكاء العملي للحالات التي تركز على المعارف المكتسبة والتغييرات، مع مقدار أكثر قوة من اختلاف الحالات المتزايدة.

إن شرح هذا التعريف يكون من خلال تجزئته:

– **الذكاء العملي:** ذكاء الشخص يتكون من درجتين:

– **درجة الاهتمام:** تتمثل في الدراية الجيدة لتحريك المعرفة السابقة بدلالة الحالة وهذا الذي يستدعي الدرجة الثانية.

– **درجة الفهم:** أي معرفة قيمة الحالة، وإدراك كيفية معالجتها.

– **التي تركز على المعارف المكتسبة:** المهارة تحتاج إلى معارف سابقة والتي ستحرك في الحالة هذه المعارف الممتلئة التي تحتوي على درجة من التردد الذي يعطي مكانا التساؤل وتمارين جديدة.

– **محولات:** المعارف المكتسبة تعدل أثناء اتصال المشاكل والتلاعبات المعروفة في حالة ثابتة بدلالة المبادرات المأخوذة والمسؤوليات المتمرنة. (Zarifian, 1999, p.20).

تدل المهارة حسب عبد الرحمن الوافي على الكفاءة أو القدرة التي تتجلى في التصرف الفعال في مواقف معينة. (عبد الرحمن الوافي، 2006، ص 119).

ويعرفها سعيد عامر هي نتاج خبرة وتضافر سنوات من العمل والنشاط لتعطي في النهاية قدرة على الإبداع، والاستطاعة على التجاوب مع الواقع وتخطي الصعاب أو معالجة وضعية ما. (سعيد عامر، 1992، ص 38).

بدأ الاهتمام بتعليم المهارة عندما دعمت المنجاة الأمريكية لعلم النفس الصناعي عالم النفس البريطاني "بير" (Paer) ليدلي بوجهة نظره في المهارة، كما يجب أن تطبق على العاملين في الصناعة الأمريكية فأشار إلى أن المهارة متعلمة، وتعبّر عن المستويات المرتفعة للأداء. ويستخدم مفهوم المهارة في الميدان الصناعي والمهني ليدل على أن الفرد الماهر هو الفرد الجدير التقدير في أحد ميادين العمل التي ترتبط بأحد ميادين الإنتاج والتي تتألف عادة من عدد من القدرات المرتبطة أو المستقلة. ونجد هنا أن محك استخدام المفهوم هو

مجرد إكمال فترة من التدريب أو التلمذة، وليس درجة الجدارة والكفاءة الفعلية ويستخدم علماء النفس مصطلحات المهارة الحركية (Motor Skill) ومهارات النفس الحركية (Psychomotor Skills) والمهارات الحركية الإدراكية (Perceptual Motor) على نحو تبادلي، للإشارة إلى الاستجابات أو المهارات الحركية التي تتطلب تناسقا عصبيا وعضليا. (محمد أبو هاشم، 2004، ص14).

وقد تعددت تعريفات المهارة حيث يرى أبو بكر عابدين (1989) أن التعدد في مفهوم المهارات يرجع إلى عدة أسباب من بينها:

أ – عدم التفرقة بين المهارات النفسحركية والمهارة العقلية.

ب – اللبس بين مفهوم المهارات ومستوى الأداء المهاري.

ج – أن مفهوم المهارة ليس له معنى واحد بل عدة معان مترابطة فيما بينها وتشمل جوانب تعلم متعددة، علاوة على إخراج التعريف من وسط سياق معين يحرمه الكثير من المعنى ويحوّله إلى كلمة غامضة أو غير مفهومة في كثير من الأحيان.

يصنف أبو بكر (1989) هذه التعريفات في ثلاثة اتجاهات تتضح على النحو التالي:

– **الاتجاه الأول:** وفيه تعرف المهارة على أنها القدرة على الأداء تحت ظروف معينة. ومن أصحاب هذا الاتجاه في تعريف المهارة:

يرى أبو بكر عابدين (1989) أن المهارة هي القدرة على أداء مجموعة من الأعمال بشكل متناسق تعمل فيه مجموعة من عضلات الجسم كاستجابة لمثير خارجي، بحيث يشكل هذا العمل نمطا مميزا يهدف إلى إنتاج تأثير مطلوب مع اقتصاد في الجهد والوقت والخامات.

ويتفق كل من أحمد زكي بدوي (1982) والشناوي عبد المؤمن الشناوي ونصر الله محمود (1991) وعبد الرحمن العيسوي (1993) وجابر عبد الحميد جابر (1998) على أنها القدرة على الأداء المنظم المتكامل للأعمال الحركية المعقدة بدقة وسهولة وسرعة التكيف مع الظروف المتغيرة المحيطة بالعمل.

ويعرفها جمال عبد السميع (1996) أنها القدرة على القيام بنشاط عقلي أو انفعالي أو حركي أو كلاهما معا، ويتطلب تعلمها أو اكتسابها السهولة والدقة واقتصاد الوقت في أدائها.

ويرى مجدي إبراهيم إسماعيل (1997) أنها قدرة الفرد على تنفيذ عمل معين من الأعمال المختلفة في أقل زمن ممكن وبسهولة ودقة وكفاءة مع فهم نتائج كل خطوة والوصول إلى الهدف مباشرة بدلا من التخطيط العشوائي.

بينما محمد ربيع حسني (1998) يقصر تعريف المهارة في القدرة على استخدام الأدوات لأداء عمل معين بدقة وسرعة.

ويرى خالد سالمى وآخرون (1998) أنها قدرة عند الإنسان تجعله يتصف بحسن التصرف في عمله، وبالحدق في القيام بمهام معينة.

ويضيف حسن حسين زيتون (2001) أن المهارة هي القدرة على أداء عمل أو عملية معينة، وهذا العمل أو العملية يتكون في الغالب من مجموعة من الأداءات أو العمليات الأصغر أو السلوكيات التي تتم بشكل متسلسل ومتناسق، فتبدو مؤتلفة بعضها مع بعض.

ومن ثم تركز هذه التعريفات على أن المهارة هي القدرة على قيام الفرد بأداء أعمال مختلفة قد تكون عقلية أو انفعالية أو حركية، وأن المهارة من خلال هذه التعريفات تتسم بالسمات التالية:

- أ – الأداء المنظم والتناسق مع زيادة الإنتاج.
- ب – السرعة والدقة والسهولة والتناسق في الاداء.
- ج – توفير الجهد والوقت والخامات.
- د – الكفاءة والفهم من أجل مزيد من الإنتاج.
- هـ حسن التصرف في مواقف العمل.
- و – التكيف مع مواقف العمل المتغيرة. ( محمد أبو هاشم، 2004، ص 15).

– **الاتجاه الثاني:** وفيه تعرف المهارة على أنها السرعة والدقة والبراعة والجودة في الأداء. وعرض في هذا الاتجاه العديد من التعريفات أهمها:

يعرفها محمد علي الخولي (1981) بأنها براعة تنمو بالتعلم وقد تكون حركية أو لفظية أو عقلية أو مزيجا من أكثر من نوع.

ويعرفها وليم عبيد وآخرين (1988) بأنها سلوك أو أداء يتسم بالفاعلية والدقة والسرعة.

ويصف إبراهيم إسماعيل فراج (1990) المهارة بأنها مجموعة استجابات الفرد الأدائية التي يمكن قياس نتائجها من حيث السرعة والدقة والاقتصاد في الجهد والوقت مع بقاء نوع الاستجابة مثل الاستجابة الرقمية والحركية والاجتماعية وكل منها تتطلب مستوى عقليا معيناً في التنظيم يمكن أن نسميه بالمهارة العقلية.

ويعرفها حسن شحاتة (1990) أنها أداء يتم في سرعة، وأن تنوع الأداء وكيفيته يختلف باختلاف نوع المهارة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها.

ويضيف فرج عبد القادر طه وآخرون (1993) إلى أن المهارة هي السرعة والدقة والبراعة في أداء نشاط معين وبسرعة، أنه لابد أن يتصف هذا الأداء كذلك بدرجة عالية من الإتقان والتقنية.

ويحددها حسنى الجبالى (1997) في أنها نمط عام من السلوك والاستجابة يستلزم استخدام العضلات الكبيرة والصغيرة بطريقة متآزرية وسهلة وبسرعة معينة ودقة تامة. أي أنها سلسلة من الأفعال والحركات ترتبط مع بعضها لتكون ما يسمى بالنمط، سلسلة من الحركات + سلسلة من الحركات + ... = نمط من السلوك.

بينما يرى أحمد إبراهيم أحمد (1998) أنها تلك العمليات التي تزيد من القيام بالأداء بدرجة معقولة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد والوقت وقد تكون حركية أو عقلية أو اجتماعية.

ويصفها هشام الحسيني (1998) بأنها الأداء العضلي والفعل الهادف والسرعة والدقة والتدريب والممارسة المنظمة.

مما سبق يمكن القول إن أصحاب هذا الاتجاه في تعريف المهارة يرون أنها أداء الفرد لعمل ما، ويتسم هذا الأداء بالسرعة والدقة والإتقان والفاعلية. ويتم اكتساب كل هذه الصفات من خلال الممارسة والتدريب والتكرار، ومن تم يمكن استنباط العناصر الأساسية للمهارة من وجهة نظرهم فيما يلي:

- أنها استجابة محددة لعمل معين.
- مجموعة استجابات مستمرة تنمو بنمو التعلم.
- إن المهارات اليدوية والاجتماعية واللغوية تتطلب كل منها قدرا كافيا من النمو والتنظيم العقلي.
- توافر عناصر الدقة والسرعة والاقتصاد في الجهد والوقت والتكيف مع الظروف السائدة. (محمد أبو هاشم، 2004، ص 16).

— **الاتجاه الثالث:** وفيه تعرف المهارة على أنها نشاط أو فعل حركي هادف ويغلب على هذا التعريف المهارة الحركية التي تستخدم فيها العضلات.

حيث يعرفها جابر عبد الحميد جابر (1981) بأنها تلك النشاطات التي تستلزم استخدام العضلات الكبيرة أو الصغيرة متآزرية معا، فاستخدام المقص والطلاء والأقلام تستلزم مهارة حركية، وتبدو هذه المهارات للراشدين بسيطة جدا بحيث ينسون الصعاب التي يواجهها الصغار في السيطرة على هذه الأجزاء من بيئتهم.

وتعرفها رمزية الغريب (1990) بأنها أنشطة قادرة على إحداث تنظيم داخلي بين الأعصاب الحسية والأعصاب الحركية، وعنها تصدر تغذية مرتدة تساعد على ضبط الاستجابة متعددة الأبعاد.

ويعرفها "لوك" (1990 Lock) بأنها سلوك متعلم يكتسب خلال مراحل مختلفة، ويمكن أن تتحسن الممارسة وتتوقف درجة اكتسابها على مستوى ذكاء الفرد و قدرته على معالجة البيانات والمعلومات المطلوبة.

ويرى عبد المجيد نشواتي (1991) أنها نشاط سلوكي يجب على المتعلم فيه أن يكتسب سلسلة من الاستجابات الحركية الدقيقة، أي الاستجابات التي تتطلب استخدام حركات جسمية.

بينما يعرفها أمين الخولي وآخرون (1998) أنها حركة إرادية تتضمن توافق العضلات في تنفيذ نشاط هادف.

ويضيف هشام سيد عبد المجيد (1996) أن المهارة تنظيم مقعد للسلوك الفيزيقي أو اللفظي تطور من خلال التعليم والتركيز على نشاط محدد واتجاه نحو هدف محدد.

وترى أسماء عبد العال الجبري ومحمد مصطفى الديب (1998) أن المهارة هي نظام متناسق من النشاط يستهدف تحقيق هدف معين، وكذلك تعني الخطوات والتدريبات التي يمر بها الفرد لتحسين أدائه وكفاءته في عمل ما.

مما سبق يمكن القول إن أصحاب هذا الاتجاه في تعريف المهارة يرون أنها نشاط يقوم به الفرد يستهدف تحقيق هدف معين. ومن تم يمكن استنباط العناصر الأساسية للمهارة من وجهة نظرهم فيما يلي: للقيام بهذا النشاط يستلزم استخدام العضلات الكبيرة والصغيرة متأزرة معاً، والممارسة من أجل تحسين مستوى النشاط. (محمد أبو هاشم، 2004، ص ص 18-19).

فالمهارات هي قدرات خاصة تستعمل بصفة منظمة من أجل تحقيق أهداف. تتكون المهارات وتنمو عن طريق التعلم والتطبيق. (Tarondeau et Huttin, 2006, p 39).

تجمع الباحثة في تعريفها للمهارة أنها القدرة على الأداء والنشاط الحركي في ظروف عمل معينة ومحددة، وتتميز بالسرعة، والدقة، والجودة وهي هادفة في الوقت نفسه.

## 2 – المهارة وبعض المفاهيم المجاورة.

اقترن بالمهارة العديد من المفاهيم والمصطلحات المجاورة، لابد من تحديد كل منها.

تعتبر الكفاءات عن مساحة المعرفة والقدرات والمهارات التي تحدد فعالية الفرد أثناء أدائه لعمله وترتبط هذه الكفاءات بنوعية التكوين والتأهيل التي مر بها الفرد خلال حياته.(المنجد في اللغة والإعلام، 1987، ص 28).

### 2. 1 – المهام.

مفردها مهمة وتعني مجموعة من الواجبات أو المسؤوليات التي يقوم بها أفراد أو فرد واحد. (المنجد في اللغة والإعلام، 1987، ص 38) .

### 2. 2 – الأداء.

ويشير مفهوم الأداء في معناه العام إلى السلوك الإنساني، خاصة عندما يكون الإنسان القائم بهذا السلوك منهمكا في فعل معين، فالداء قد يعادل الإنجاز في عمل ما. حيث يطلق مصطلح الأداء الماهر على المستوى المرتفع من الإنجاز الفعلي للفرد، ويتميز عن الأداء العادي بالسرعة والدقة والسهولة وعدم وجود أخطاء.(محمد أبو هاشم، 2004، ص 25) .

### 2. 3 – الكفاءة.

يقصد بالكفاءة مدحت محمد أبو النصر حسن الاستفادة من الموارد. فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة.

كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان. ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

يمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلتين التاليتين:

الكفاءة = المخرجات / المدخلات < واحد صحيح

الكفاءة = إجمالي العائد / إجمالي التكاليف < واحد صحيح(مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 56).

بالرجوع إلى طبيعة المهارة يجد محمد أبو هاشم أنها مفهوم يسهل وصفه ويصعب تحديده حيث يتبين أن هذا المفهوم يتداخل مع مفاهيم أخرى.

وفيما يلي توضيح الفرق بين مفهوم المهارة وبعض المفاهيم الأخرى:

## 2. 4 – المهارة والقدرة "Skill" & "Ability".

وانقسم علماء النفس والتربية إلى فريقين الأول يرى أن القدرة أعم وأشمل من المهارة، والثاني يرى أنهما مترادفين.

ويعرف فؤاد أبو حطب وأمال صادق (1986) القدرة بأنها مجموعة أو فئة من أساليب الأداء ترتبط فيما بينها ارتباطا عاليا وتتميز نسبيا عن غيرها من أساليب الأداء منخفضة الارتباط. وتختلف المهارة عن العمليات العقلية من حيث المفهوم، ولكنهما متداخلتين من حيث الوظيفة، فكل منهما يؤدي إلى الآخر.

ويفرق "أدمز" (1987Adams) بين القدرة والمهارة وبخاصة في الجانب الحركي بقوله إن المهارة هي مستوى البراعة والجودة في مهمة خاصة أو مجموعة من المهام كما يحدث مثلا في قيادة السيارة، أما القدرة فتعتبر تجريدية، وسمة ثابتة وعامة مثل القدرة على التصور البصري المكاني في مهارة قراءة الخريطة.

ويتفق عبد الرضا عبد الله حاجي (1980) مع ما سبق في قوله إن القدرة أعم وأشمل من المهارة، فالقدرة مفهوم عام يشير إلى المقدرة على أداء عمل عقلي أو حركي قبل التدريب عليه أو بعده، ومن ثم فإنها تشير إلى ما يستطيع الفرد أن يفعله سواء أتدرب عليه أم لم يتدرب. أما المهارة فتشير إلى كل ما يتعلمه الفرد، ويقوم بأدائه بسهولة ودقة سواء أكان هذا الأداء جسميا أم عقليا.

وقد وضع بلوم و زملاؤه معادلة لتوضيح العلاقة بين القدرة والمهارة وهي:

$$\text{مهارات} + \text{معلومات} \longleftarrow \text{قدرات}$$

وتوضح هذه المعادلة أن القدرة أعم وأشمل من المهارة ولكن المهارة هنا يقتصر معناها على أنها الفنيات والإجراءات التجريبية والمعملية التي يمكن بها التعامل مع مشكلة ما.

ويرى فؤاد سليمان قلادة (1982) أن العلاقة بين المهارة والعمليات العقلية علاقة تداخلية متبادلة، فمن خلال القيام بأداء مهارة ما يستخدم الفرد عمليات عقلية متعددة، وكذلك فإن تنمية العمليات العقلية يعتمد على استخدام العديد من المهارات.

بينما من أصحاب الرأي الآخر والذي يرى أن القدرة والمهارة مترادفين نجد أن جود يعرف القدرة بأنها قوة الفرد الفعلية التي تمكنه من إتمام أي عمل يقوم به، وهي ما يستطيع الفرد أن يؤديه من عمل في لحظة ما، وفي مجال ما من مجالات النشاط، وأنها تستخدم كمرادف للمهارة وتقاس ببعض خصائص الأداء الماهر مثل السرعة والدقة والقوة في الأداء.

ويضيف ماهر إسماعيل صبري (1988) أن القدرة تكون أعم وأشمل من المهارة إذا ما نظرنا إلى المهارة على أنها فنيات وإجراءات تجريبية ومعملية، ولكن إذا نظرنا إلى المهارة بمعناها العام فنجد أنها مرادفة للقدرة.

يتفق محمد أبو هاشم (1988) مع الرأي الذي يقول إن القدرة أعم وأشمل من المهارة. حيث أن القدرة تساعد وتسهل الأداء في مختلف الجوانب سواء عقلية أو وجدانية أو انفعالية بينما المهارة ترتبط بمهمة محددة يستطيع الفرد أداءها إذا امتلك القدرة المساعدة على ذلك، وعلى الرغم من أن كل من المهارة والقدرة متغيرات متداخلة إلا أن القدرات ضرورية لأداء السلوك الماهر ويتوقف مستوى هذا الأداء على القدرات الموجودة لدى الفرد قبل البدء في أداء عمل من الأعمال بحيث تضع هذه القدرات محددات للمهارة في الأداء الحركي أو العقلي أو الاجتماعي. (محمد أبو هاشم، 2004، ص19-21).

## 5. 2 – المهارة والكفاءة "Skill" & "Competency"

مع ظهور مفهوم الكفاءة في تعريف المهارة نجد أن صلاح الدين علام (1995) يفرق بينهما بقوله إن الكفاءة مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات الوظيفية المحددة تحديدا دقيقا والمتعلقة بمجال تعليمي أو تدريبي معين بحيث يمكن تحقيقها وقياسها من خلال البرنامج، بينما المهارة وبخاصة المعقدة منها تعد بمثابة نواتج مركبة وتتضمن معارف وعمليات عقلية ونفسية حركية. لذلك فهي تتطلب تحليلا إجرائيا أو بنائيا وترتيب مكوناتها ترتيبا منطقيا يكشف عن العلاقات القائمة بينها.

مما سبق يتضح أن الكفاءة أعم وأشمل من المهارة، وبخاصة عندما ينظر إلى الكفاءة في شكلها الكامن والذي يعني أنها مجموعة المهارات والمعارف التي تلزم لأداء أي عمل من الأعمال.

بينما يرى محمود كامل الناقية (1987) أن مصطلح كفاءة مرادف لمصطلح مهارة عندما ينظر إليها في شكلها الظاهر والذي يعني أنها الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه، أي أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله.

ويضيف شاكر عبد الحميد (2000) أن أي أداء لابد وأن يشتمل على قدر معين من الكفاءة والتمكن والسيطرة على الأدوات والأساليب والوسائل والمهارات التي يتم من خلالها هذا الأداء. فالأداء هو سلوك يتم بقدر معين من المهارة في مجال معين، وهو يتطلب قدرا مناسباً من التدريب والاستعداد والتهيؤ حتى يصل المرء إلى مرحلة التمكن أو الكفاءة.

## 2. 6 – المهارة والمعرفة "Skill" & "Knowledge" .

يوضح فؤاد سليمان قلادة (1982) العلاقة بين المهارة والمعرفة في النقاط التالية:

أ – أن معرفة إتقان الشيء تختلف عن معرفة كيفية إتقانه فعلى سبيل المثال إذا كان الفرد ملما بتركيب بعض الأجهزة المعملية وبطريقة توصيلها في الدوائر الكهربائية فإن هذا يعتبر معرفة أما إذا استطاع استخدام هذه الأجهزة في إجراء تجارب عملية معينة صحيحة، وتمكن من تحقيق نتائج دقيقة فإن هذا يعتبر مهارة.

ب – المعرفة تقييم المعلومات على أساس صحتها أو خطئها، أما المهارة فالتقييم على أساس درجة أدائها.

ج – المعرفة مستقلة عن الزمن، أما المهارة فتعتمد على الزمن، فإذا ما تم أداء المهارة في زمن خاطئ تعطلت المهارة، ولذا فإن المهارة مرتبطة بالزمن وقت أدائها.

د – المعرفة متصلة باللغة، أما المهارة فغير متصلة بها لأن الأداء يمكن أن يتم دون استخدام اللغة. ولا تعني أوجه الاختلاف السابقة بين المعرفة والمهارة أنهما منفصلتان، بل أنهما مرتبطتان، فيمكن التعرف على مجموعة المهارات في سياق طبيعة اكتسابها وتنظيمها والمعرفة المرتبطة بها، والمعرفة أيضا إذا ما تم اختبارها وإرجاعها إلى المؤلف تصير هذه المراجعة مهارة.

وبالرغم من أن المعرفة تعتبر متطلبا ضروريا لاكتساب المهارة إلا أنه من الخطأ الشائع الاكتفاء بالجانب المعرفي والتصور أنه يؤدي تلقائيا إلى اكتساب المهارة، وإغفال الجانب النفسحركي واعتباره ليس ذا أهمية. مما سبق القول إن المعرفة سابقة على الأداء ومتطلب ضروري وأساس لكي يؤدي الفرد ببراعة وقدرة فائقة. بينما المهارة فهي التطبيق العملي لهذه المعرفة والذي يتضح في الناتج النهائي. (محمد أبو هاشم، 2004، ص 23).

هناك العديد من المصطلحات المرادفة المجاورة تدور حول مصطلح المهارة حسب "ج.أيمر

ون.كساس" (1999 Aymar et Casas)

**القدرة: (Capacité)** مجموعة من الأحكام والإنجازات، لوحظت لدى فرد، وعادة ما يعبر عنها بالعبارة: تكون قادرة على... مثال: قادر على كتابة تقرير اجتماع. (ممكن ملاحظة إنجاز تقرير كتابي).

**المهارة: (Compétence)** تعبئة أحد الأفراد في سياق واحد، عددا من الموارد من أجل تحقيق أداء.

**الكفاءة: (Performance)** النتيجة التي تحصل عليها شخص أثناء تحقيق مهمة محددة التنفيذ الذي

يتبع القواعد المعروفة مسبقا. ما سيتم مناقشته هنا، ليس القدرة على الإنجاز، ولكن مستوى الجودة الذي تحقق

فيما يتعلق بالأهداف التشغيلية (بمقارنة مماثلة للإنتاج أو من معايير صريحة أو ضمنية).

**التأهيل: (Qualification) الحكم الرسمي والشرعي الذي يعترف بالقدرات المطلوبة لممارسة مهنة، ومهمة ونوع العمل عند شخص أو عدة أشخاص (دبلوم-الصف).**

تتفق الباحثة مع صلاح الدين علام (1995) في التقريب بين الكفاءة والمهارة، بحيث تعتبر الكفاءة مجموعة من المعارف والمهارات الوظيفية المحددة تحديدا دقيقا بحيث يمكن تحقيقها وقياسها. بينما المهارة تعد بمثابة نواتج مركبة وتتضمن معارف وعمليات عقلية ونفسية حركية.

### 3 – خصائص المهارة.

يرى محمد أبو هاشم أن المهارة تتميز بالخصائص التالية:

- أ – عملية فيزيقية، عقلية، عاطفية.
- ب – تتطلب معلومات ومعارف.
- ج – تتحسن من خلال التدريب والاستخدام.
- د – يمكن استخدامها في مواقف متعددة.

وبإجراء مسح للعديد من البحوث في مجال المهارات نجد أنه يمكن تلخيص خصائص المهارة فيما يلي:

- أ – سرعة القيام بالعمل بشكل أوضح مما كان يقوم به قبل التعلم والتدريب، حيث نلاحظ نقصا تدريجيا في الوقت الذي يصرف للقيام بالعمل.
- ب – نقصان المتدرج في عدد الأخطاء التي ترتكب.
- ج – هبوط التوتر العضلي الذي كان يرافق المحاولات الأولى.
- د – الاستغناء عن الحركات الزائدة باستمرار التدريب.
- ه – ازدياد الاهتمام بالعمل والسعي نحو المزيد من التقدم والنجاح، إذا أحس المتعلم بنجاحه، وبالتالي سوف يؤدي النجاح إلى زيادة الجهد والإقبال على العمل وزيادة الثقة بالنفس والتبصر في العمل.
- و – في نهاية التدريب والتعلم، يصبح العمل واضحا لدى المتعلم، كما يصبح أكثر دقة وضبطا، وذلك عن طريق الانتباه إلى أهم التفاصيل وبخاصة أنه يميل إلى الضبط أكثر من السرعة. (محمد أبو هاشم، 2004، ص ص 24-32).

#### 4 - مكونات المهارة.

يرى محمد محمود الخوالدة أن المهارة مسألة معقدة تتركب من المكون الإدراكي والمعرفي والمكون الانفعالي، والمكون التنسيقي. (محمد محمود الخوالدة، 2004، ص 215).

التنسيق العقلي	الخصائص الذاتية	المعلومات	الوهم
التنسيق العضلي	التركيز	الحقائق	الانتباه
الاستجابات الحركية	الصبر	المفاهيم	الأهمية
حركات الجسم	الاندفاع	المبادئ	
حركات العين	الاسترخاء		
حركات اليد	الثقة بالنفس		
حركات اللسان			
الحركات العصبية			

الشكل رقم (9) يبين مكونات المهارة حسب محمد محمود الخوالدة (2004)

يرى محمد أبو هاشم أن على الرغم من أهمية المكون الحركي (العضلي)، إلا أن التحليل الحدي للمهارة يتناول مكونا آخر لا يقل أهمية وهو المكون الحسي. إن المهارة ليست نشاطا حركيا فقط وإنما هي نشاط حركي مركب.

كما يرى البعض أنه يمكن تحديد مكونات المهارة عن طريق تسجيل خصائصها، حيث نجد أنها تشتمل على ثلاثة مكونات أساسية، وهذه المكونات هي:

#### 4. 1 - مكون معرفي.

فالمهارة كنوع من أنواع التعلم تتطلب جوانب معرفية وعمليات عقلية، حيث أن أول مستويات تعلم المهارة هو الإدراك الذي يدخل ضمن العمليات العقلية، وعلى هذا الأساس فإن المهارة لا تعتبر نشاطا حركيا فحسب بل لها مكون آخر هو المكون المعرفي.

#### 4. 2 - المكون السلوكي الأدائي.

وهو مكمل للمكون المعرفي، والأداء هو ما يصدر عن الفرد من أفعال سلوكية قابلة للملاحظة وينقسم الأداء إلى نوعين هما الأداء العادي "الحد الأدنى من الإنجاز الفعلي" والأداء الماهر "المستوى العالي من الإنجاز الفعلي".

#### 3.4 -المكون الوجداني الانفعالي.

وهذا المكون للمهارة شأنه المكونات الأخرى للسلوك الإنساني حيث أنها قابلة للاكتساب والتعديل والتغيير، وهو مرتبط بعلاقة عضوية بالمكونات الأخرى للمهارة.

يستخلص محمد أبو هاشم أن هذه المكونات لا تتفصل عن بعضها، ومن ثم فالمهارة في جميع الأحوال لها مكونات عضلية حركية ترتبط بمكونات أخرى عقلية معرفية وترتبط بدرجة كبيرة بمكونات أخرى وجدانية. (محمد أبو هاشم، 2004، ص ص35-36).

#### 5 - أنواع المهارات.

تعددت أنواع ومن أهمها المهارات العقلية، والحركية، والاجتماعية، والسلوكية، والاتصال..الخ.

يرى محمد محمود الخوالدة أن المهارات كثيرة الأنواع منها: مهارات عقلية ومهارات حركية ومهارات اجتماعية وغيرها. (محمد محمود الخوالدة، 2004، ص 215).

#### 1.5 - مهارات عقلية - معرفية.

تصنف ناديا هایل السرور (1998) المهارات العقلية على النحو التالي:

**1.1.5 - مهارات التفكير الإبداعي:** وتتضح في القدرة على إعادة التنظيم، والربط والدمج، والتوظيف، وإعادة التسمية، والحفز الذهني والإضافة والافتراض والتنظيم العكسي.

**2.1.5 - مهارات التفكير الناقد:** وتتضح في القدرة على الحكم من خلال معيار معين، وفحص الفرضيات، والتدعيم بالحقائق المختلفة، وتحديد الهدف، وإصدار التعميمات.

**3.1.5 - مهارات التفكير المنطقي:** وتتلخص في القدرة على الاستقراء والاستقصاء والتضمين ووضع الأنظمة والقوانين وتمييز النماذج واستخلاص النتائج. (محمد أبو هاشم، 2004، ص 139).

#### 2.5 - مهارات سلوكية.

يصنف محمد أبو هاشم المهارات السلوكية إلى مهارات أدائية - تقنية ومهارات اجتماعية وهي على النحو التالي:

## 5. 2. 1 – مهارات أدائية – تقنية:

وهي التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. وكيفية الإدارة وحرفيات التنظيم وإجراءاته، وضرورة أن يمتلكها الفرد ليؤدي بعض المهام كوضع الميزانية، والتوظيف وإعداد الجدول. وهي معرفة الطرق، والعمليات، والإجراءات، وتقنيات التعامل مع نشاط متخصص.

وتعني كذلك تلك المهارات المرتبطة بعمل الشخص الفني الذي يتولى مسؤوليات إدارية، ويتطلب هذا النوع من المهارات قدرا معينا من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلب نجاح العمل الإداري، ومن أهم هذه المهارات ما يلي: (محمد أبو هاشم، 2004، ص 145).

**أ – مهارة التخطيط:** وتعتبر أحد المهارات الإدارية الأولى التي يجب أن تتوفر في من يشغل وظيفة أو يؤدي مهمة في أي عمل إداري بعامه، وفي المجال التعليمي بخاصة. فهي وظيفة من وظائف الإدارة وبدونها لا نستطيع التوصل إلى ما نهدف إليه، وهذا من منطلق أن التخطيط ما هو إلا دراسة للواقع بهدف التعرف عليه لتحديد المشكلات والإمكانيات والمواد المتاحة بهدف التوصل إلى وضع الخطط وتنفيذها ثم المتابعة وتقييمها.

**ب – مهارة الاتصال:** تعتبر مهارة الاتصال إحدى المهارات الضرورية لأي قائم بعمل إداري، وهذا من منطلق أن الاتصال يعتبر أحد الدعائم الهامة التي يركز عليها البناء التعليمي لأي منظمة، كما أنه أبرز مقومات النشاط التعاوني للجماعات ويتحقق من خلاله التنسيق والتكامل بين مختلف الأعمال والنشاطات، ولهذا فالالاتصال عملية نقل المعلومات والبيانات والأفكار والآراء والاتجاهات بين أفراد المؤسسة وبين جمهورها الخارجي والعكس بقصد التأثير فيهم وإحداث الاستجابة المطلوبة، وهو لا يعني الحصول على معلومات وبيانات وإنما يتضمن فهما لهذه المعلومات والبيانات للأطراف المشاركة.

ومهارات الاتصال الأربعة هي:

**– مهارة إعادة الصياغة:** وهي مهارة تكفل المراجعة والتأكد من أنك فهمت الأفكار التي ألقيت على مسامعك، وأي وسيلة تكشف عن فهمك الرسالة تعتبر إعادة صياغة.

**– مهارة وصف السلوك:** عند استخدام وصف السلوك: فإن الشخص يقرر أن يصف أنماطا سلوكية قابلة للملاحظة دون تقويمها أو الاستنتاج بشأنها عن دوافعه، إنه يصف السلوك كما لو كان شخصا ينظر إليه من الخارج.

– مهارة وصف المشاعر: إذا كنت تعتقد أن الآخرين لا يدخلون مشاعرهم في حساباتهم، فمن المفيد أن تعبر عن هذه المشاعر في الكلمات، وبدلاً من أن يحمر وجهك خجلاً، ولا تقول شيئاً، حاول أن تقول "أنا أشعر بالحرج" أو "أنا أشعر بالسرور".

– مهارة مراجعة الانطباعات: إن مراجعة الانطباعات مهارة تكمل وصف مشاعرك وتتضمن وتتطلب مراجعة إحساسك بما يجري في داخل الشخص الآخر، إنك تحول تعبير الآخر عن مشاعره (احمرار الوجه – الصمت – نبرة الصوت) إلى وصف تقريبي للمشاعر ومراجعة صحته ودقته.

ج – مهارة الرقابة: تعتبر الرقابة الإدارية أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية وهي بمثابة واجهة عملية لمختلف مكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه، فالرقابة تساهم في ضمان الأداء المنشود الفعال. وتعرف الرقابة بأنها جهود منظمة من الإدارة لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والخطط أو الأهداف السابق تحديدها ما إذا كان الأداء يسير وفقاً لهذه المعايير وإنجاز أي تصرف علاجي مطلوب يضمن استخدام كافة الموارد التنظيمية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة.

د – مهارة إدارة الوقت: قد تكون أكثر المشكلات التي تواجه من يشغل وظيفة إدارية كيفية استثمار وقته بما يعود بالنفع على المؤسسة التي يتولى إدارتها، هذا من منطلق أن الوقت من أهم الموارد المتاحة للمدير، وللوقت خصائص متميزة في أنه لا يمكن تخزينه أو تعويضه، ويجب على المدير استخدام الوقت المتاح لديه وذلك بالتعرف أولاً على كيف يقضي وقته؟ وما هي الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت؟.

هـ – مهارة التفويض: تحتاج كل وظيفة من وظائف الإدارة إلى تفويض سلطة هذه الوظائف إلى آخرين ممن ينوبون عن القائد في عمله، والتفويض يأتي من فكرة اللامركزية في النظام ويساعد على إيجاد صف ثاني من المديرين يحلون محل المدير في حالة غيابه أو تركه للمؤسسة. وتحتاج مهارة التفويض إلى التدريب المستمر على كيفية مواجهة المشكلات الطارئة واتخاذ القرار حيالها، كما تحتاج هذه المهارة إلى تدريبهم لإقناعهم بأهمية وضرورة التفويض.

و – مهارة اتخاذ القرار: يميز الإداري الناجح عن غيره قدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ثم بعد ذلك تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل لحلها حتى يمكن اختيار أفضلها ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة اتخاذ القرارات التي تتخذ. ويعرف اتخاذ القرار بأنه عملية تتكون من مراحل عدة يتولى فيها متخذ القرار تحديد البدائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف يليها الاختبار النهائي للبدائل تم تنفيذه.

ع – مهارة المتابعة والتقييم: فالمتابعة عملية تستهدف دائماً مدى مطابقة التنفيذ للخطط ثم وضعها من عدمه، فهي نوع من المراجعة على الأداء ومن خلالها يتم التأكيد على تنفيذ البرامج والمشروعات وفقاً

للبرنامج الزمني المقرر لها كما تمكن من التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه تنفيذ الخطة بقصد تدبير الحلول المناسبة؟. (محمد أبو هاشم، 2004، ص ص146-148).

### 5. 2. 2 – المهارات الاجتماعية.

ترى صافية محمد جيدة (1997) أن المهارات الاجتماعية تتحدد بالمكونات المعرفية، وبالقدرة على ترجمتها سلوكيا. وأهم مكوناتها المكونات المعرفية والمكون الأدائي. تتضمن المكونات المعرفية ما يلي:

أ – قواعد ومفاهيم المهارة، وتمثل في معايير السلوك التي يجب على الفرد أن يسلكها وتلك التي عليه أن يتجنبها أو يكف عن ممارستها.

ب – أهداف الموقف الاجتماعي.

ج – السياق الاجتماعي.

د – تأثير السلوك على الآخرين. (محمد أبو هاشم، 2004، ص 35).

تعني مهارات اجتماعية حسب محمد أبو هاشم قدرة الفرد المسؤول عن المؤسسة على التعامل مع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وتنسيق جهودهم أثناء العمل وخلق روح العمل الجماعي بينهم. أيضا القدرة على القيادة والاتصال مع الأفراد لإنجاز أهداف محددة. وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الأفراد، وفهم سلوكهم وتوجيههم. وهذه المهارات مهمة لكل المستويات التنظيمية في المؤسسة. وهي التي تتصل بالفهم للذات والآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة. وتتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وهذه المهارة تكتسي من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشة وتمثيلها وتبادلها.

ويضيف محمد أبو هاشم أن المهارة هي نظام متناسق من النشاط الذي يستهدف تحقيق هدف معين، فإنها تصبح مهارة اجتماعية عندما يتفاعل فرد مع آخر، ويقوم بنشاط اجتماعي، يتطلب مهارة ليوائم بين ما يقوم به الفرد الآخر وبين ما يفعله هو، وليصبح مسار نشاط ليحقق بذلك هذه الموازنة.

تحددت المهارة الاجتماعية حسب محمد إسماعيل عبد المقصود (1995) في القدرة على التفاعل الاجتماعي المقبول بين الفرد وغيره من الأفراد في إطار المعطيات الثقافية العامة للمجتمع. وهذه المهارات هي: مهارة العمل الجماعي، ومهارة المشاركة والحوار، ومهارة كسب الأصدقاء، ومهارة السلوك المعتدل.

وحدد المهارة الاجتماعية عادل محمد العدل (1998) في أنها قدرة الفرد على القيام بوظائف اجتماعية في مختلف المواقف الحياتية والمنزلية من خلال المهارات الخاصة بالاعتماد على نفسه من حيث النظافة والنظام وتحمل المسؤوليات وتقبل السلطة والتعايش مع الصراعات والاتجاهات الايجابية نحو الآخرين

والعمل والتمسك بالأصدقاء والإخلاص لهم، والشعور بالاحترام والتقدير في وجودهم، الأمر الذي يجعله يستحوذ على مكانة متميزة في الوسط الاجتماعي، ويشعر بتقديره لنفسه وثقته في ذاته. (محمد أبو هاشم، 2004، ص 150) .

يحدد جابر عبد الحميد جابر (1998) المهارات التالية:

**مهارات الاتصال:** ومنها التحدث، الإصغاء، الكتابة، الملاحظة، تقديم التوجيهات، طرح الأسئلة وإرسال الإرشادات.

**مهارات اجتماعية:** مثل قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مسايرة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين.

ويحدد "بروكيفلد" (1991 Brookfield) المهارات في سبع أنواع هي على النحو التالي:

- أ – مهارة استرجاع المعلومات
- ب – مهارة إدارة الوقت. ج – مهارة وضع الأهداف.
- د – مهارة حل المشكلات. هـ – مهارة التفكير الناقد. و – مهارة تدوين الملاحظات.
- ز – مهارة القراءة والاستماع. (محمد أبو هاشم، 2004، ص 115) .

يؤكد عبد الحفيظ مقدم على أن الثقة تلعب دورا رئيسيا في نجاح أو فشل التسيير. (عبد الحفيظ مقدم، 1992، ص 150).

قد تجتمع كل أو بعض هذه المهارات التي ذكرت سابقا لدى عامل حسب الأداء المطلوب إنجازه وتحقيقه في وضعية معينة.

## 6 – طريقة تحليل المهارة.

ويقصد بها حسب محمد أبو هاشم (2004) التحليل السلوكي للعمل الذي ينبغي أن يتعلمه الفرد ليبنى الأعمال المتطلبة لتعلمه ومن ثم يستطيع أن يبني الهرم التعليمي من المتطلبات الأولية إلى متطلبات العمل. وبالتالي يعرفه أيضا على أنه تجزئة المهارة إلى خطوات تتابعية بسيطة يكون من السهل تعلمها. وهو وصف للمهارة المرغوب الوصول إليها في نهاية مرحلة التعلم، ثم تحيل هذه المهارة إلى مجموعة من البناءات السلوكية التي يجب أن تبنى بالتتابع حتى تصل إلى الأداء النهائي، ويصف تحليل المهارة بالتفاصيل الكافية التي ينبغي للمتدرب اكتسابها في نهاية المرحلة.

ويوجد نظامان لتحليل المهارة حسب محمد أبو هاشم وهما:

— النظام الأول، وهو تحليل المهارة في ضوء مصطلحات الثوابت، والتطابق والاستمرار والتعقيد. حيث أن كل مهارة يمكن أن توصف في ضوء تلك المتغيرات، ويتضمن هذا التحليل التتابعي في الحركات ووصفها في ضوء تلك المصطلحات ويقتفي هذا ملاحظة الأفراد المهرة في أداء العمل.

— النظام الثاني، وفيه تحلل المهارة إلى وحدات أو سلاسل أو نماذج متتالية وتسمى هذه السلاسل بالأعمال الفرعية "الخطوات السلوكية" أو عناصر المهارة، ومن مزايا هذا النظام وجود تعزيز مستمر نظرا لوجود المثير والاستجابة وفيه يكون التحليل مفصلا بدرجة كبيرة وفق السلوك الأولي للمتدرب، وبالتالي تصبح واضحة ويمكن للمتدرب أن يمارسها دون صعوبات.

ويرى أحمد زكى صالح (1994) أن تحليل المهارة إلى مكوناتها الاختبارية عملية تسبق أحيانا تحليلها إلى قدراتها، وخاصة إذا كانت تلك القدرات مازالت غامضة لم تتضح بعد. وبذلك يمكن أن نحلل أي نشاط عن طريق الاختبارات إلى المكونات الرئيسية، ثم تتعاقب الأبحاث على تأكيد تلك المكونات حتى ترتقي بعد ذلك إلى مستوى القدرات. (محمد أبو هاشم، 2004، ص70).

كما يوجد تحليل المهارات علي مستوى الفرد والمديرين، لهذا قد ازدادت الحاجة حسب راوية حسن إلى تحديد وتعريف النوعيات المختلفة للموارد البشرية وفقا لمدى المهارات والمعرفة والاستعدادات المتوفرة لديها. وقد زاد التركيز على التعلم في المنظمة عن الأعباء الملقاة على عاتق كل من الأفراد والمديرين.

أ — بالنسبة للأفراد: زادت الضغوط عليهم في تنمية مهاراتهم ومعرفتهم.

ب — بالنسبة للمديرين: فإن عليهم ضغوطا تتمثل في تحفيز وتسهيل عملية تنمية المعرفة لمروؤسيهم، وك محاولة لتشجيع تنمية مهارات المرؤوسين، قامت بعض المنظمات بتقديم أنظمة للحوافز مصممة بحيث تمنع أو تحرم المديرين من الترقية لمنصب أعلى إلا إذا قام بتنمية مرؤوسيه ليكون قادرا على الإحلال محل المدير الذي سيتم ترقيته.

ج — على المستوى التنظيمي: فقد أصبح التركيز على المهارات والمعرفة هو محور تركيز المنظمات لذلك فإن اهتمام المنظمات يجب أن يصب بدرجة أكبر على أنواع المهارات والمعرفة التي تحتاجها المنظمة لأداء العمل، فعند القيام بأداء المهام المطلوبة فإنه ليس العدد المطلوب من الأفراد لأداء كل مهمة هو ما يجب الاهتمام به ولكن المفروض أن يكون الاهتمام منصبا على تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعرفة متخصصة ومتطورة والذين يحققون مستويات الأداء. (راوية حسن، 2005، ص 243).

## 7 - خطوات تعليم واكتساب المهارة.

يحدد محمد محمود الخوالدة عدة أساليب وخطوات لأنه يجد أن المهارة في غاية التعقيد وتتطلب شروطاً مسبقة هي:

- اكتساب المعلومات المتصلة بالمهارة من حيث الهدف والإجراءات.
- تجزئة المهارة إلى مكوناتها الأساسية.
- نقل السيطرة على التحكم بالمهارة من العقل والعين إلى الحواس الأخرى.
- نقل اعتماد المهارة من العقل والحواس إلى آليات التحكم.
- نقل المهارة من الخبرة الشخصية إلى التعميم.

فنتكون خطوات تعليم المهارة من الإجراءات الآتية:

- تحديد المهارة المرغوب في تعليمها.
- تحديد الأهداف الأدائية المنشودة وتحليلها إلى الأهداف السلوكية المكونة.
- تحديد المتطلبات الأساسية لتعليم المهارة.
- تحديد النشاطات والخبرات المكتسبة.
- تحديد طريقة تقويم تعلم المهارة وأدائها.
- تحديد الأدوات والأجهزة والتسهيلات اللازمة لتعلم المهارة. (محمد محمود الخوالدة، 2004، ص 215).

يرى "فيتس" (1965 Fittis) أنه يمكن التمييز بين ثلاث مراحل لاستيعاب المهارات، مرحلة معرفية، مرحلة ارتباطية ومرحلة آلية. ويمكن توضيح هذه المراحل فيما يلي:

— من خصائص المرحلة الأولى، الاستيعاب المعرفي للمعلومات، حيث يحاول المتكون فهم المهارات التي يريد تعلمها. كما يعمل على تطوير استراتيجيات للفهم والاستيعاب. يجب مساعدة المتكون في هذه المرحلة بالشرح والتوجيهات والاقتراحات لتسهيل عملية الفهم.

— أما المرحلة الثانية فيراد بها الربط بين المثيرات المحيطة والاستجابات المرغوبة، حيث يتحسن الأداء نتيجة التكرار.

— تحدث المرحلة الثالثة من المراحل التي توصل إليها "فيتس" (1965 Fittis) في مرحلة متقدمة من الممارسة، وتعرف بالآلية الاستجابات. مما يؤدي إلى ربح العامل الماهر للوقت، وهو ما يميز العامل الماهر عن العامل غير الماهر. وذلك نتيجة لزيادة تحكم المتعلم في أدائه وما يحتويه من عناصر مختلفة.

تكون هذه المراحل الثلاث متداخلة، و يكون الانتقال من مرحلة إلى أخرى عن طريق الاستمرارية، وليس نتيجة انتقال مفاجئ من مرحلة إلى أخرى. (بوفلجة غياث، 1984، ص 12).

يرى مدحت محمد أبو النصر أن فرق العمل تحتاج إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاما بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم، ومن الأخطاء الشائعة قيام كثير من المنظمات بتدريب العاملين بدون تغيير في بيئة العمل، فلا تتاح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، ومن ثم يصبح التدريب غير ذي جدوى. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 83).

## 8 - شروط انبعاث المهارة.

تؤكد راوية حسن أن التحولات التي عرفتها الدول المتقدمة خلال السنوات الماضية أدت إلى ظهور بعض العوامل التي ساعدت على انبعاث المهارة ومن بين هذه العوامل:

### 8.1 - عالمية الإنتاج وظهور تقسيم عالمي جديد للعمل.

حيث سمح تطور وتنوع الإنتاج بالدول المتقدمة خاصة إلى تقسيم مختلف القطاعات إلى قطاعات ذات كفاءة عالية وأخرى ذات مهارة متوسطة أو ضعيفة.

### 8.2 - تحول أشكال المنافسة.

والتي أصبحت تتحكم فيها عدة عوامل منها الميزة التنافسية، الجودة والإبداع المتواصل في المنتج، تعدد التخصص في المنصب الواحد والتي فتحت بابا كبيرا أما التكوين المستمر.

### 8.3 - اقتصاد المعرفة.

وذلك بفعل الانفجار التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال الذي فرض تدفقا كبيرا للمعلومات ومرونة اكتساب المعارف مما جعل التكوين كأداة لتنمية مهارة الأفراد طيلة حياتهم المهنية.

### 8.4 - تضاعف نسبة البطالة.

خاصة عند المؤهلين، فأصبحت المؤسسات تعتمد على العقلانية في التوظيف على المتكويين الأكثر كفاءة مهارة، لأن ذلك يكون أقل تكلفة من تكوين الوافدين الجدد للمؤسسة ويسمح باندماجهم السريع مع مناصب عملهم. (راوية حسن، 2005، ص 250).

## 9 – تسيير المهارات.

تمثل المهارات قوائم أو بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر مهارة في حياتهم اليومية للعمل. كما يسمح التطوير التنظيمي بإنجاز مخطط المؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية وهذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد، كما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وكثيرا ما يوافق هذه العمليات دور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في عمله. (Besseyer & al, 1992- p111)

التسيير بالمهارات حسب "أ.كنيبرتي" (Cuniberti, 2000) هو لجوء الزبون إلى المهني وحثه على ممارسة قدراته في المهنة وتكييف المنظمة (المحلية) لإرضائه. يسمح هذا النسق بالإجابة على كل متطلبات الزبائن في المهنة أو المصالح الفردية، يسمح كذلك بدراسة وبدون وساطة (المنظمة) كل خصوصيات الزبون وتنمية النشاطات في الوقت الحقيقي في الميدان التقني، والمصالح الوطنية والدولية بتغيير أسلوب التسيير من التسيير التنبؤي للمناصب والمهارات ليصبح التسيير التنبؤي للمهارات والمنظمة. (Cuniberti, 2000,p.8)

يشير "سان أونج" وآخرون (St- Onge & al) إلى أن تسيير المهارات هو التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط (St- Onge & al, 2001 p.256)

إن تسيير المهارات جزء من العقيدة الإدارية التي تهدف إلى إشراك المزيد من الموظفين في مشروع مؤسسة. إنها تسعى لنشر صفات التعاون والتكيف في العمل للذين لم يكونوا من جديد، فنتخذ أهمية جديدة. ويتمثل التحدي في تحفيز الالتزام الشخصي للموظف لتلبية أفضل لمتطلبات الأداء الجماعي. وبعبارة أخرى، فإن اختصاص الفرد ليس غاية في حد ذاته. يجب أن توضع في خدمة تعبئة جماعية تقاس من حيث الكفاءة ونتائج التكيف مع التغيير.

إن المهارة هي مسألة العلاقة بين الجهات الفاعلة العمالة والتدريب، وتتوسع في الآلات بكثير، أبعد من إدارة المهارات صارمة المضطلع بها في المؤسسات. وهي اليوم في صميم جهاز فيه الدولة والشركاء الاجتماعيون. (Monchatre, 2003, p.3).

حسب "كوهن" و"سولي" (Cohen & al 2004) بالإضافة إلى تسيير المهارات هناك تسيير بالمهارات من أهدافها تنمية الذكاء الجماعي للمؤسسة ويحث العمال على تفعيل سلوكياتهم المهنية للنجاح الجماعي.

وكذلك يساهم في رفع رأس المال البشري بخلق امتيازات تشجيعية. فالمؤسسة التي تسيير بالمهارات تحت على قيم قوية فيما يخص سياسة الموارد البشرية وتساهم في تنمية مهارات كل العمال بالإنصاف وتتفادى التمييز السلبي.

إن تسيير المهارات هي وسيلة للتنسيق بين التطبيقات وتسيير الموارد البشرية من التوظيف إلى الأجر مروراً بالتقييم، التنقيب عن كفاءات عالية وتسيير المسار المهني مروراً بالتكوين، هي بمثابة الخيط الأحمر الذي يسمح للمؤسسة:

- توضيح تطبيقات التنظيم (العمل والمصالح) ونصوص تسيير الموارد البشرية.
  - التنسيق بين التطبيقات لجميع قنوات المصالح وضمان الأصناف الصادرة (وتوقعات العمال).
  - تسمح لكل فرد أن يعرف موقعه في المؤسسة، ويصبح عضواً في تنمية مساره المهني.
- إن تسيير المهارات يحقق العديد من الأهداف ويعتبر هذا نجاحها جزئياً.
- (Dejoux et Dietrich, 2005, p.133)

تتجز شركة "مان باور" (Manpower) الفرنسية دراسة كل سنتين حول سياسة الموارد البشرية وسياسة التسيير لدى العمال. ففي 2001 أدلت نتائج الدراسة أن العمال لديهم ثقة في استراتيجية المؤسسة، ولكن لديهم شك في تعميم الممارسات التسييرية على مستوى العمال، مثال: 51٪ من بين العمال يؤكدون أن تنمية مساره المهني عن طريق التسيير كان في نقطة الضعف مع توقع سلبي عام حول احترام التعهدات مع العمال. سمحت هذه المؤشرات القوية للمؤسسة بالخوض في سياسة تنمية الموارد البشرية اعتماداً على التسيير بالمهارات. (Dejoux et Dietrich 2005, p.135).

يعرف محمد أنيس بن عبد الله التسيير بالمهارات حسب ما يلي:

- تسيير المهارات هو التزام بمراعاة مهارات الموظف طيلة حياته المهنية في المشاريع التجارية. ويجب أن تتعهد الموظف من جانبها لتحسين إنجازاتها وعلى أن تلتزم الشركة مشروع المؤسسة.
- حواجز تسيير المهارات هي أساساً التكاليف والرغبة. وهناك خاصة مقاومة التغيير. من أجل تسيير المهارات لابد من إعطاء ضمانات للعمال.
- من المهم عند الحديث عن تسيير المهارات لابد من التمييز بين الجانب التنظيمي في هيكل تنظيم العمل ومستوى إدارة شؤون الموظفين الذي يرمز إلى الانتعاش وتنمية مهارات الأفراد.
- من أجل المبادرة لتسيير المهارات لابد اتفاق ضمني بين الموظفين، والشركاء الاجتماعيين المتحفظين جداً أي النقابة. دافع الموظف هو جد مهم. (Ben Abellah, 2007, p.4).

## 10 - حوصلة المهارات.

تعتبر تقنية حوصلة المهارات جد شاسعة وتلم بكل تسيير الموارد البشرية. إن الذين يتقنون إنجاز الحوصلة باستطاعتهم تحقيق التوظيف المسبق، والمتابعة، ومجلس المسار المهني. كما تعتبر حوصلة المهارات وسيلة لتسيير الموارد البشرية وخاصة حينما يستعمل التنبأ. وأهم النقاط الإيجابية لحوصلة المهارات هي:

- تحديد مخطط التكوين للعمال.

- بعث المسؤولية لدى العمال، إذ يعلم العمال أنه مستقبلهم على المدى القريب والمتوسط، فهذا يسمح لهم بالعمل بكل ثقة، وبشكل جيد.

- إبقاء أحسن العمال في المؤسسة وتوضيح لهم مسارهم المهني.

- تعريف العمال بالفروق الموجودة بين مهاراتهم الحالية والمهارات التي لابد أن تتواجد لديهم خلال

السنين، أو ثلاث، أو خمس سنوات. (Guimard,1999,p.12).

ترتكز حوصلة المهارات على فلسفة جرد مهارات شخص يعتقد أنه يمتلكها. ومن أهدافه أنه يسمح للعمال بتحليل مهاراتهم المهنية والشخصية بالإضافة إلى استعداداتهم ودوافعهم قصد تحديد مشروع مهني، ومشروع التكوين. (Bonami, 2000,p.83).

إن فعالية حوصلة المهارات تعتمد على استعمال قواعدها بصفة واضحة بالنسبة لجميع العمال بحيث لا بد من احترام أخلاقيات وسر المهنة، توضيح الأهداف مسبقاً من طرف المؤسسة والعمال، عقد اتفاقية توضح دور جميع الأطراف ويمضي عليها، بعد ذلك الدعم والمساعدة لتحقيق مشروع مهني وفي الأخير أن تكون أسس تسيير الموارد البشرية واضحة مثل التكوين، الترقية، التقاعد...الخ. (Taieb & al,2003,p.286).

إن حوصلة المهارات لا تعنتي فقط بملفات الموارد البشرية ولكن تقترح البحث عن مجموعة مواهب وقدرات متناسقة مع منصب العمل. (François, 1996.p23).

من أثر التحولات الاقتصادية والتغيرات التنظيمية، أصبحت حوصلة المهارات ضرورية في عملية تسيير الموارد البشرية. فأصبح العامل يجد ضالته فيها، بحيث يجد فيها صورة واضحة لمهارته ومعرفة الفرص التي تتاح له للتطلع إلى مسار مهني أفضل. كما أصبحت حوصلة المهارات بالنسبة للمؤسسة وسيلة للتسيير الاستراتيجي والتنبؤ للكفاءات.

## ثانياً: المهارات التسييرية.

تعتبر المهارات التسييرية نوع من أنواع المهارات في مجال التسيير داخل المنظمات الإنتاجية، والخدماتية، والتربوية.

### 1 – تعريف المهارات التسييرية.

يعرف كل من "برزوشي" و"أوزلان" (Barzucchetti, Ouzillean) المهارات التسييرية أنها تعبئة في وضعية حقيقية للمعارف والطرق والمهارة والاتجاهات الضرورية لكي يعمل أشخاص آخرون. (Barzucchetti, Ouzillean, 1994, p.34).

يرى محمد مسن أن من المفروض أن يتمتع المسؤول في كل المستويات، بالمؤهلات التي يشترط في استخدامه وزيادة. فهم يستجيبون لأوامره ونواهيته كما ينتظرون قراراته وتوجيهاته عند الحاجة. فمن السهل أن نعثر في المؤسسات الصغرى على القيادات التي تتمتع بجل المهارات التي تستخدمها. أما في المؤسسات الكبرى التي تستخدم العديد من الاختصاصات، فيصعب أو يستحيل على المسؤول أن يتقن كل المهارات التي يأتزم عليها. ففي هذه الحال، يكفيه أن يتمتع بخبرة واسعة في الاختصاص الذي تكون فيه ويتولى تدبيره، ثم يلم بالميادين الأخرى إماماً يتيح له الإشراف عليها وتوجيهها بإعانة الخبراء الذين يعملون تحت سلطته. ولكي يضمن نصح وتعاون أولئك الخبراء، يتحتم عليه أن يعوض نقصه في الخبرات، بمحاسن في القيادة والتدبير. (محمد مسن، 2001، ص 63).

يحدد آيت يونس المزايا والقدرات المهمة للمسير وهي كالتالي:

أهم القدرات التي يكسبها المسير هي متنوعة فعليه أن يكون مختصاً، وعماماً، ومنشطاً.

- مختص: عليه أن يكون مهنيًا في مهامه، ومختصاً في الهياكل أي يفهم تخصص كل هيكل، ينشأ الإجراءات، والقوانين، وأنساق التسيير، ومعايير التقييم.

- عام: لا بد أن يكون قادراً على:

\* التسيير الجيد في مجال نشاطه.

\* يفهم تقنيات ولغات مسيرين آخرين للتعاون والعمل معهم بشكل جيد.

\* يفهم تطور العالم، ومختلف الاتجاهات (لديه ثقافة عامة).

- منشط: نجاح المؤسسة مرهون بالقدرة على العمل مع جماعات العمل والاتصال الجيد معها.

وأهم مزايا المسير هي:

- مزايا شخصية: القدرة على الاتصال، القدرة على رفع الروح المعنوية للعمال، الإبداع، التخيل، إعطاء الأهمية للنتائج، الحكم على الرجال، العمل الجماعي، اتخاذ القرارات، القدرة على تنمية مرؤوسيه، الاستنتاج، الذاكرة، الاهتمام بأدق الأمور.

- مزايا مهنية: تعريف الاستراتيجية، تنشيط الفريق، التنمية في الخارج، جرد وتنمية الكفاءات، مراقبة التسيير، تنشيط المبيعات، دراسة الأسواق، التعريف بالمواد، التخطيط على المستوى المتوسط والبعيد، وحلّ المشاكل التقنية. (Ait Younes, 1996, p.250).

تواجه المؤسسة ثلاثة مواقف في عملية التسيير فعلى المسير التحكم فيها من أجل الاستمرار والتطور. وهي كالتالي:

- الشك الذي يؤدي بالمسير إلى تسيير غير متوقع والقيام بعملية التنبؤ.
- الأزمة التي تهدد المؤسسة تتطلب أكثر جهد من جميع العمال للتصدّي لهذه العقبات.
- التغيير الذي هو نتيجة منطقية للوضعيتين السابقتين في حالة ما إذا كان على المؤسسة التكيف باستمرار وتعديل وضعيات الاختلال.

لمواجهة هذه الوضعيات لأبد على المسير أن يراقب العقبات ويتفادها. فعليه أن يكون كفؤاً أكثر فأكثر.

إن تسيير المقاومة الناتجة عن الأنساق السيكوجتماعية هي إحدى أهم الرهائن في سيرورة التغيير. إن الأخذ بعين الاعتبار المقاومات هو عنصر مهم في القدرة التشريعية. لأبد أن تكون لدى المسيرين قدرة كبيرة على التكيف وتحسين معارفهم بدون انقطاع، ومهارتهم، واتجاهاتهم وسلوكياتهم. لأبد أن تتوفر لدى المسير الخاصيات التي تسمح له بـ:

- الإعلام والإنصات (القدرة على الاتصال).
- التنبؤ والتخطيط (القدرة على التنبؤ).
- تنسيق المهام والأشخاص (القدرة على التنسيق والتنسيق).
- قيادة الأنساق المعقدة (القدرة على وضع إطار مفاهيمي).
- التعايش وحث العمال على العمل لتحقيق نفس الأهداف (القدرة على القيادة).
- تحسين مهام العمل وذلك عن طريق تحسين معارفهم واتجاهاتهم (القدرة على التفتح والتكيف).

إن القدرة على التكيف والكفاءة تشير إلى الأهمية التي تعطيتها المؤسسة إلى:

- انتقاء وتوظيف المسيرين.
- تكوينهم وخاصة التكوين المستمر الذي يعتمد على تبادل الخبرات والمواقف.

- إعطاء أهمية للقدرة التسييرية عن طريق الدوافع وتقييمها وكفاءة المسيرين.  
(Belkadi,1996,pp.69-73)

تشمل المهارات التسييرية حسب " بوقولت وآخرون" ( 2003 Bourgault & al ) كل من:

- **المهارات الفكرية:** وتحتوي على القدرة المعرفية، والإبداع، والرؤية.
- **المهارات الإدارية:** وتشمل إدارة العمل، فهم التنظيم والعمل الجماعي والشراكة.
- **مهارات العلاقة البشرية:** وتركز على الاتصال.
- **الميزات الشخصية:** وتشمل الأخلاق والقيم الشخصية، والسلوك، والمرونة، والثقة بالنفس. المركز الكندي للتنمية الإدارية (هيئة ملحقة إلى مجلس الملكة الخاص) هو المتكلم الرئيسي لتدريب وتنمية هذه الأطر. توفر مجموعة متنوعة من دورات دراسية أساسية ومتقدمة، وقد طرح العديد من مشاريع تنمية المهارات المستمر.

تحدد أمانة المجلس الخزانة في كندا 2005 نموذجا للمهارات التسييرية في الخدمات العامة وهي كالتالي:

- **القيم والأخلاق: النزاهة والاحترام:** ضمان النزاهة في الممارسات التنظيمية والشخصية، وإبداء الاحترام اتجاه الشعب ومبادئ الخدمة العامة، بما في ذلك القيم الديمقراطية، والمهنية، والأخلاقيات والشعب. فإنها تخلق بيئات العمل التي ركزت على الامتثال، وثنائية اللغة، والتنوع، والشمول، وقرارات المعاملات فيها شفافة وعادلة.

- **التفكير الاستراتيجي: التحليل والأفكار**

يقوم على المشورة والتخطيط، ويستند على تحليل قضايا واتجاهات، وكيفية ارتباطها بالمسؤوليات والقدرة والإمكانيات لمنظمتهم. هو دراسة بعناية البيئة المعقدة في تطور مستمر للتنبؤ بنشوء الأزمات والفرص. وضع المشورة وعلم الاستراتيجيات تراعي احتياجات أصحاب المصلحة والشركاء المتعددين، تعكس الاتجاه الاستراتيجي للخدمة العامة ووضع المنظمة على الطريق إلى النجاح.

- **الالتزام: الناس والمنظمات والشركاء**

تعبئة الأفراد والمنظمات والشركاء على وضع أهداف الخطط وتسفر عن نتائج. وهي توفر أساسا ضروريا لإبرام اتفاقات بين أصحاب المصلحة. تعبئة فرق، وطباعة لتنفيذ الأنشطة بتوفير طريقة واضحة وثابتة واستثمار الوقت والطاقة للمشاركة في المنظمة بأكملها. استخدام المهارات في مجال التفاوض وعلى أعضاء هيئة التدريس التكيف مع تيسير الاعتراف بذات الاهتمام المشترك والتعاون، وتمهيد الطريق للنجاح والنتائج. تتبع المسار، وتأخذ الاتجاه خارج أي الحدود لإشراك جميع أصحاب المصلحة والشركاء والمجتمعات المحلية للانخراط في وضع استراتيجية وبرنامج مشترك.

## - التميز في الإدارة: العمل، وإدارة القوى العاملة والإدارة المالية

الحصول على نتائج لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والقدرة على تحمل المنظمة. كما تكفل أن يكون لدى الناس الأدوات اللازمة والدعم والقوة العاملة وكامل القدرة والتنوع لتحقيق الأهداف التنظيمية الحالية وطويلة الأجل. إنها تؤيد الشعب والعمل والنظم مع استراتيجية الأعمال التجارية للتوفيق بين الأسلوب والإجراءات. تنفيذ نظم صارمة والمساءلة الكاملة للموارد البشرية والمالية والامتثال لإطار المساءلة. إنها تكفل السلامة وإدارة المعلومات والمعارف، مسؤولة على جميع المستويات وعلى مستوى التصميم الرئيسي وتنفيذ جميع البرامج والسياسات.

لابد من تحديد مرجعية المهارات حسب "روت" و"كرتيكا" (Roth et Kurtyka, 2007) لكل منصب ويحتوي هذا الأخير على مهام المنصب، الإسهامات المنتظرة في السيرورة، والتجربة المكتسبة مسبقاً، ومستوى المهارات التقنية، والعلائقية وتسيير المهمة. كما أن التحكم في المهارات هو أكبر من أن يكون مسعى بسيطاً بالنسبة للموارد البشرية، وهو ضمن إشكالية قيم المؤسسة وتنمية مهاراتها التي تستدعي أبعاد الموارد البشرية والتسييرية والتنظيمية وكذلك الشركاء خارج المؤسسة. (Roth et Kurtyka, 2007, p.136).

إن المهارات التسييرية هي أن يحقق المسير أهدافه عن طريق العمال الذين يشرف عليهم، فأهم هذه المهارات التسييرية هي التقنية، والإنسانية، والنظرية، والنفسية الاجتماعية، والفنية، والفكرية، والإدراكية... الخ.

## 2 - أنواع المهارات التسييرية.

يقسم محمد رفيق الطيب المهارات التسييرية إلى مهارات تقنية ومهارات إنسانية وأخرى تنظيرية وسوف نوضح كل واحدة على حدة كالآتي:

### 2.1 - المهارة التقنية.

وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي، الذي يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

### 2.2 - المهارة الإنسانية.

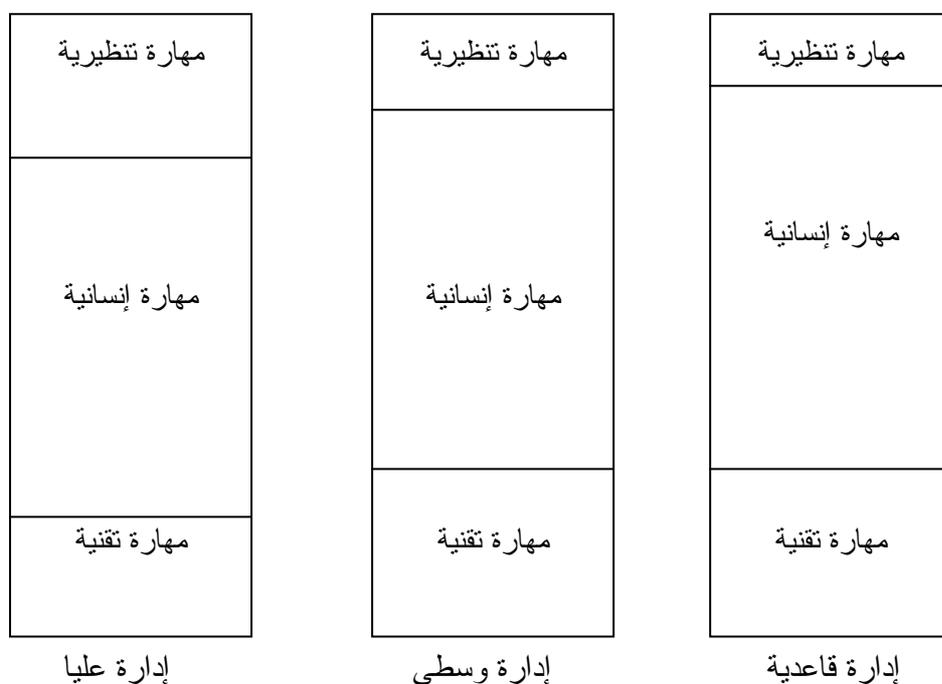
تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقة الإنسانية، كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط. الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة،

وأن يكون قادرا على الإقناع والتعاون والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته، تلك المهنة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

## 2 . 3 - المهارة التنظيرية.

تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية. إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير والبلدان النامية على وجه الخصوص حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما.

كما تتزايد أهمية المهارة التنظيرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة كما يلاحظ في الشكل (10).



شكل رقم (10) يبين تشكيلة المهارات تختلف حسب المستوى التسييري حسب محمد رفيق الطيب (1995)

ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقض مع ارتفاع المستوى التسييري، بينما تتزايد أهمية المهارة الإنسانية، ومن ثم المهارة التنظيرية. إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة وقدرة على توزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة، فبينما نجد المسير القاعدي تقنيا، يعرف الكثير بخصوص مجال معين

من المعطيات، يصبح المسير في مستوى القمة عمومياً يعرف قليلاً عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية، هذا الأخير يجب أن يكون له قدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل ابتداءً من أفكار مختلفة وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 16).

## 2. 4 – المهارات النفسية والاجتماعية.

يعرف عبد الرحمن أحمد هيجان المهارات النفسية، الاجتماعية استناداً على تعريفه للمدير أو القائد على أنه الشخص الذي يستطيع التأثير في سلوك أو اتجاهات الآخرين، وتبعاً لذلك فإنه يمكن تعريف المهارات النفسية- الاجتماعية بأنها القدرة على فهم المدير لذاته وللآخرين، والعمل معهم في إطار علاقات الجماعة المتبادلة.

وتعتبر المهارات النفسية- الاجتماعية من المهارات الضرورية بالنسبة للمديرين وفي جميع المستويات وذلك للأسباب التالية:

أ - الدور الذي يقوم به المديرين والتحديات الذي يواجههم في أداء هذا الدور، فقد أشار "شاين" (Shein 1985) إلى أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المديرين في هذه الأيام لا يكمن في مشكلة وضع الأهداف أو اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتنفيذ فقد ساعدت وسائل التكنولوجيا الحديثة -حسب رأيه- المديرين على صياغة الأهداف واتخاذ القرارات وتقليل مخاطر عدم التأكد غير أن الأهداف وتنفيذ القرارات في المقابل ليس بالأمر السهل ذلك أن التنفيذ يعتمد على توافر المهارات النفسية- الاجتماعية في بيئة العمل، لذا فهو يعتبر هذه العلاقات مثل الغراء الذي يؤدي إلى تماسك أجزاء المنظمة، وبالتالي إلى فعالية التنفيذ.

ب - فقدان الثقة في الأنظمة والهياكل التنظيمية كأسلوب لحل المشكلات الإدارية، صحيح أن بناء المنظمة على أسس سليمة قد يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، لكن مجرد إعادة الهياكل التنظيمية غالباً ما يؤدي إلى ظهور علاقات جديدة بين الإدارة والأفراد تؤثر في سير أداء المنظمة، وبالتالي تؤدي إلى ظهور بعض المشكلات الإدارية، لذا فإن تدريب المديرين على المهارات النفسية- الاجتماعية للتعامل مع هذه المشكلات قد يكون أكثر جدوى من مجرد تغيير هيكل المنظمة.

ج - ذبوع نجاح الإدارة اليابانية، لعل من أهم ما يميز الإدارة اليابانية كغيرها من في العالم المتقدم مثل الإدارة الأمريكية، أنها تؤكد على العلاقات النفسية- الاجتماعية في بيئة العمل، لذلك فالمديرون يكافؤون على مدى قدرتهم على إقامة علاقات وطيدة بينهم وبين وظيفتهم بدلاً من التركيز الكبير على أداء الأفراد.

د - الركود الاقتصادي وعدم التقدم الوظيفي، فتأكيد المديرين على المهارات النفسية- الاجتماعية وبخاصة ما يتعلق منها بفهم الذات وفهم الآخرين والعمل معهم، يعد مصدر سعادة للجميع في المنظمة الأمر الذي ينعكس على أدائهم يضاف إلى ذلك أن التأكيد على المهارات النفسية- الاجتماعية يعتبر مصدر تعويض

للأفراد في حالة الركود الاقتصادي إذ يعمل بمثابة التطهير الانفعالي، ويؤدي إلى عدم تدمير الأفراد وتقبلهم لواقعهم العملي.

ه - التباين بين النظرية والتطبيق في الإدارة، يعود السبب الخامس وراء أهمية المهارات النفسية- الاجتماعية بالنسبة للمديرين إلى ما يذكره "منتزبيرج" (1975 Mintz Berg) في الفروق بين ما تشير إليه النظريات فيما يتعلق بما يجب أن يعمل المديرون وبين ما يفعلونه حقيقة، فعلى سبيل المثال يذكر "منتزبيرج" (1975 Mintz Berg) أن نظريات الإدارة تشير إلى أن عمل المديرين يتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في حين أن المديرين، كما استنتج ذلك في دراسته، يقضون في الواقع جل وقتهم ليس في هذه الأعمال وإنما في المقابلات والحديث مع مراجعتهم ورؤسائهم وزملائهم، لهذا ليس غريباً أن يؤكد "منتزبيرج" (1975 Mintz Berg) على أهمية المهارات النفسية- الاجتماعية في الإدارة.

ك - إهمال البحث في المهارات الإنسانية- الاجتماعية، فقد ذكر كل من "رايت" و"تايلور" (1981 wright and taylor) أن الباحثين الذين تصدوا لدراسة السلوك القيادي، قد أهملوا إلى حد كبير البحث في عنصر المهارات ولاسيما المهارات النفسية- الاجتماعية في بيئة العمل، وركزوا بدلاً من ذلك على وظائف المدير المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، وتأكيداً لما ذكره "رايت" و"تايلور" (1981 wright and taylor) فقد لوحظ أن كثير من الباحثين في التسعينات من أمثال "جيردهام" (1990 Guirdham) و"ليوسر" (1990 lussier) و"كلارك" (1990) و"كرلب" و"ماكتاتب" (1990) و"أوسلاند" (1991Osland) قد وجهوا اهتماماً ملحوظاً لدراسة مثل هذه المهارات. (عبد الرحمن أحمد هيجان، 1995، ص13).

وقد اقترح كل من "رايت" و"تايلور" (1981 Wright and Taylor) تحليل هذه المهارات على ثلاثة مستويات:

- **المستوى المصغر:** ويتركز الاهتمام في هذا المستوى على سلوك المدير في أثناء تفاعله مع شخص واحد أو أكثر من موظفيه، ويتمثل هذا السلوك في طريقة الاتصال اللفظي التي ينتهجها المدير والتي تتمثل في تقديم مهاراته وطرح أسئلة، ونبرة الصوت والإيحاءات التي تصاحب ذلك.

- **المستوى البنائي:** ويشير هذا المستوى إلى الطريقة التي تقدم بها الموضوعات وكذا الربط بين هذه الموضوعات في أثناء التفاعل مع الآخرين.

- **المستوى الكلي:** ويتركز الاهتمام فيه على أسلوب المدير القيادي الكلي المتمثل في طريقة تفاعله مع موظفيه والتي تميزه عن المديرين الآخرين.

أما عبد البارئ ذرة (1404هـ) فقد عرف المهارات النفسية- الاجتماعية بأنها المهارات الإنسانية تلك المهارات التي ترتبط بعلاقات المدير مع الآخرين، ويرى أن أهم هذه المهارات هي القدرة على فهم المدير

لنفسه والآخرين، والقدرة على فهم الجماعات والتعامل معها، والقدرة على فهم التغيير وإدارتهما، والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم، والقدرة على حل الخلافات والصراعات بين العاملين.

وقد رأى "جيردهام" (1990 Guirdham) أن هناك سبع مهارات يمكن اعتبارها أساسا للتفاعل الإنساني بالنسبة للمدير القائد سواء أكان ذلك على المستوى الفردي الخاص أم في بيئة العمل، وتتضمن هذه المهارات تفسير سلوك الآخرين، تقديم الذات، الاتصال، الإقناع، استخدام النفوذ أو الصلاحية، العمل مع الجماعات، القيادة.

من هذا الاستعراض للمهارات النفسية- الاجتماعية، يتبين أنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين على عدد هذه المهارات أو مسمياتها، غير أن هناك أمرا مؤكدا، هو اشتراك هؤلاء الباحثين في التأكيد على أهمية هذه المهارات النفسية- الاجتماعية بالنسبة للمدير والقائد بغض النظر عن تنوع عددها ومسمياتها.

وتبعاً لذلك يستنتج عبد الرحمن أحمد هيجان أن هناك مجموعة من المهارات النفسية- الاجتماعية التي لا بد أن تتوفر لدى مدير أو قائد إداري، حتى يتسنى له القيام بعمله القيادي في أدائه أو منظمته، وهذه المهارات حصرها على النحو التالي:

- فهم المدير لذاته وفهمه للآخرين.
- الحصول على اعتراف وقبول الآخرين به كقائد إداري.
- استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية.
- بناء الجماعات الفاعلة والعمل معها.
- القدرة على الامتثال الجيد. (عبد الرحمن أحمد هيجان، 1995، ص 14).

يرى بوفلجة غياث المهارات التي يجب توفيرها لدى القيادة المعاصرة أنه يمكن تحقيق المهارات الضرورية للقيادة وهي كالتالي:

أ - القاعدة النظرية: أول شيء يجب التركيز عليه عند التكوين هو السهر على إيجاد قاعدة نظرية أساسية عند الإطارات، تسمح لهم باستيعاب المعارف والتقنيات الضرورية.

ب - المهارات التقنية: وهي المهارات الضرورية لفهم الأسس التقنية للعمل والقدرة على إنجازه والتحكم فيه.

ج - المهارات الاجتماعية: لم يبق العمل الصناعي والخدمي منحصرا في مهارات تقنية، بل أصبحت المهارات الاجتماعية، وما تتضمنه من قدرة على الاتصال والتواصل، شروطا ضرورية لإنجاز العمل والانسجام مع فرق العمل.

د - القدرة على الإبداع: لم تبق المشاكل المهنية التي تواجه الإطارات خاصة، روتينية متكررة، بل تنوعت المشاكل التقنية والاجتماعية التي تحتاج إلى حلول جديدة مبتدعة. وأصبح المسؤول في حاجة إلى قدرات ومهارات ضرورية للإبداع في حل المشاكل المطروحة.

ه - الخصائص النفسية السامية: على القادة أن يتمتعوا بخصائص نفسية سامية، تميّز الإطارات والقادة، مثل الجدية والانضباط والنباهة والقدرة على التعلم، وغيرها من القدرات والخصائص التي أصبحت ضرورية في هذا العصر.

و - التفاعل مع ثقافة التنظيم: لكل تنظيم ثقافة تميّز أعضائه. لهذا على العامل والمسير فهم قيم المجتمع وثقافة المؤسسة والعمل على إيجاد جوّ من الانسجام بين أعضاء مجموعة العمل. (بوفلجة غياث، 2003، ص74).

يشير مدحت محمد أبو النصر أن الإدارة تتطلب مهارات ثلاث لممارستها. للإشارة تعريف الإدارة لمدحت محمد أبو النصر هو (Management) لغويا من الفعل يدير (Manage) بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقصد ويوجه ويرشد ويسوس... وهذا هو معنى الإدارة، وكذلك هو إشارة إلى بعض ادوار المدير (Manager). (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 36). المهارات الثلاث هي كالتالي:

#### \* مهارات فكرية.

المهارات الفكرية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرارات.

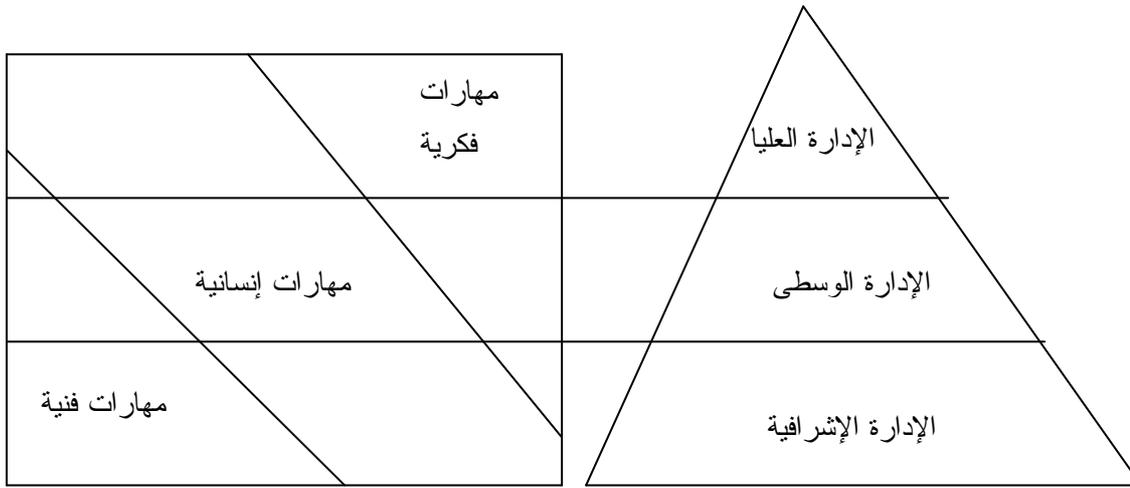
#### \* مهارات إنسانية.

المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع الزملاء ومع المرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء) ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارة الاتصال مع الآخرين ومنها مهارة الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب) ومهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسم)، مهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم.

#### \* مهارات فنية.

المهارات الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية نذكر: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة مثابة التقارير، مهارات العرض والتقديم، مهارة وضع ميزانية.

ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول، والشكل التالي يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة:



شكل رقم (11) يبين مهارات الإدارة حسب مدحت محمد أبو النصر (2007)

وكما هو واضح من الشكل أنه كلما تدرج الشخص وظيفياً إلى أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وأنه كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم أو الهيكل التنظيمي احتاج الشخص مهارات فنية أكثر، أما مساحة أو ثقل المهارات الإنسانية فهي واحدة لجميع المستويات الإدارية. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص45).

ومن ضمن ما يحتاج المدير حسب أحمد ماهر هي المهارات السلوكية حيث تمكنه من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به، والتحكم فيه ويمكن التمييز بين 3 مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير.

## 5.2 - المهارات الفنية.

وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية، ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهما مهاراتهم الفنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري بنقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل، وهذه الجوانب تأخذ جزءاً أكبر من عملهم كلما صعدوا إلى أعلى.

## 6. 2 - المهارات السلوكية.

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم وتوجيهها ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التي بينهم وكيف يمكن التأثير فيهم. وحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال آخرين، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية وبنفس القدر مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير.

## 7. 2 - المهارات العقلية.

وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة والنفذ في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثابت للمشاكل، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى في السلم الإداري للمشروع.

ويلاحظ أن المهارات السلوكية التي يتم الاحتياج إليها في كل المستويات الإدارية ويقدر متساوي، فالمدير باختلاف مستواه الإداري (في الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية) يحتاج إلى المهارات السلوكية لكي يكون قادرا على أداء عمله، لأنه لا يستطيع أن يحقق أهداف منظمته إلا من خلال الآخرين، أي أنه لن يستطيع أن يدير إلا بالتحلي بمهارات التعامل مع الناس (أي المهارات السلوكية) هذا بالإضافة إلى كل من المهارات الفنية والمهارات العقلية. (أحمد ماهر، 2003، ص 44).

## 8.2 - المهارات الإدراكية.

تحمل المهارات الإدراكية حسب عبد الرحمن إدريس وآخرون أهمية خاصة لتحقيق الإدارة الناجحة للمنظمات ويواجه أعضاء الإدارة العليا معضلة من منظور الإدارة الاستراتيجية. فمن ناحية يتحمل هؤلاء المديرون مسؤولية الحفاظ على الكفاءة التنظيمية واستقرار المنظمة أكثر استعدادا للتعامل مع التغيرات البيئية الملموسة. في المقابل فإن أعضاء الإدارة العليا الذين ينجحون في جعل منظماتهم تتسم بالمرونة والاستجابة للتغيرات البيئية الجديدة.

وترجع الصعوبة في تحقيق التوازن وتحقيق الإدارة الفعالة للمنظمات في ظل بيئة متغيرة إلى نقص المهارات الإدراكية لدى المديرين. فالمهارات المخصصة والقدرات الخاصة التي ساهمت في تحقيق النجاح للمديرين في وظائفهم السابقة والتي كانت تتسم بالتحديد والضيق النسبي، لم تعد كافية لتحقيق النجاح عند احتلال الصدارة وممارسة الوظائف الأكثر عمومية واتساعا. ويرى "كاتز" (Katz) أن الإدارة الفعالة تتوقف على المزج الصحيح لثلاثة أنواع من المهارات هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية.

- **المهارات الفنية:** تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والأساليب والتكنولوجيا لأداء مهمة تنظيمية محددة.
- **المهارات الإنسانية:** وتكمن في القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم وتحقيق التعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف.
- **المهارات الإدراكية:** وتتعلق بفهم الصورة الشاملة وإدراك الترابط والتكامل بين أجزاء المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة.

وعلى الرغم من أهمية هذه النوعيات الثلاثية لأي مدير في أي مستوى، إلا أن الوزن النسبي لها أو أهمية كل منها تختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر. وبوجه عام تقل الحاجة إلى المهارات الفنية، بينما تزداد الحاجة إلى المهارات الإدراكية كلما اتجه المدير إلى أعلى الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. إن التحول من التركيز على المهارات الفنية إلى التركيز على المهارات الإدارية يعتبر هاماً، حيث يؤكد الباحثون أن العمل الإدراكي الذي يقوم به أعضاء فريق الإدارة العليا يمثل قلب الصناعة الاستراتيجية. (ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، 2003، ص77).

يؤكد "ديل" (Dale) أنه بالرغم من أن بعض المهارات التسييرية العامة تمثل أجزاء أساسية في وظيفة أي مدير (مثل التخطيط والتنظيم وتهيئة وإعداد الأفراد اللازمين والتوجيه والرقابة) إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تختلف من مدير لآخر ومن مكان لآخر. (عبد العزيز عبادة، 2002، ص120).

### 3 - فروق المهارات بين الجنسين وآثارها في مجال العمل.

تعد المهارة حسب أحمد سيد مصطفى ضرورة لازمة للحصول على وظيفة ولتدرج الفرد في وظائف مناسبة على مدى حياته الوظيفية أو فرص نجاحه. كما تعد المهارات مصدراً رئيسياً آخر للفروق الفردية في مجال العمل.

إن اختلاف المرأة عن الرجل من حيث التكوين والطاقة الجسمانية، والتكوين النفسي والدور البيولوجي والاجتماعي الذي تؤديه، والمؤثرات الاجتماعية التي تعمل في ظلها، يؤدي بالتالي إلى تميز ظروف عمل المرأة عن الظروف الخاصة بالرجل على أساس أوجه الاختلاف الذاتية بينهما. وبذلك تتواجد في ساحة إدارة الموارد البشرية اعتبارات وظواهر جديدة وخاصة مرتبطة بالمرأة كعنصر متميز في قوة العمل.

يمكن عرض بعض القدرات التي تعتبر محلاً للفروق بين الجنسين وتؤثر بالتالي على طاقات ميول كل جنس وإمكانية التكيف مع عمل معين.

بالنسبة للفروق بين الجنسين في القدرة اللفظية فإن هذه الفروق تبدأ منذ الطفولة المبكرة حيث الفروق – بشكل عام – على الأولاد في معظم النواحي في الأداء اللفظي. وتستمر البنات – بشكل عام – في التفوق في المهارات اللغوية ويتفوقن في طلاقة التعبير. تمثل الفروق بين الجنسين مؤثراً هاماً في مجالات الاختيار والتعيين والإشراف. (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص 61).

#### 4- أدوار المسير.

تتبع "منتزيرج" (Mintzberg) سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة. وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلاً بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة. وجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها. وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة، صنفها في ثلاث مجموعات.

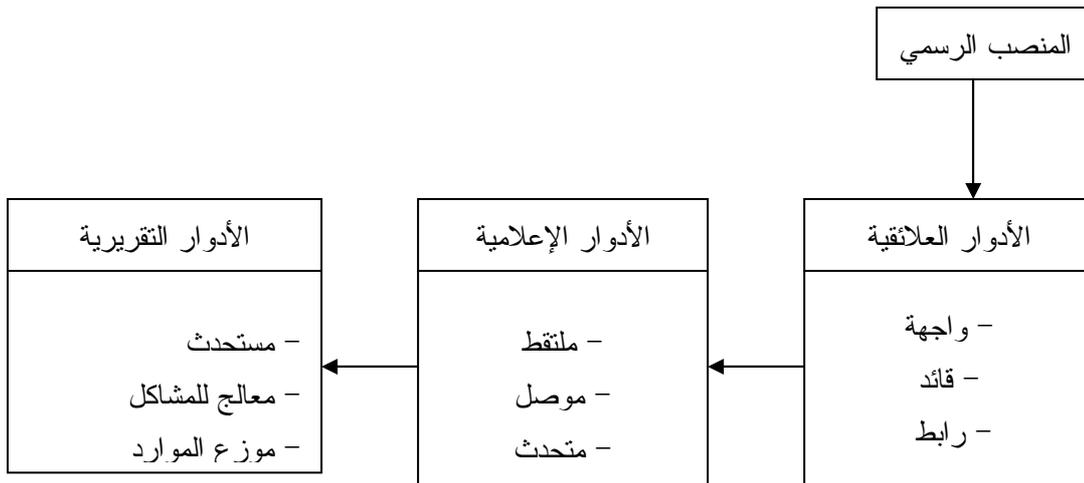
#### 1. 4 – الأدوار العلائقية.

تستهدف تأمين سر العمل بصورة منظمة وهي:

– **الواجهة:** الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه أي المسير هو الممثل أو "صاحب الأمر" في وحدته أو دائرته.

– **القائد:** يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.

– **الرابط:** حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته والمسيرين المسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.



شكل رقم (12) يبين أدوار المسير حسب "منتزيرج" (Mintzberg)

#### 4. 2 – الأدوار الإعلامية.

- تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:
- الملنقط للمعلومات التي تقيده في تسيير شؤون وحدته.
- الموصل لتعريف المرؤوسين بمجريات الأمور.
- المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

#### 4. 3 – الأدوار التقريرية.

- تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:
- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
- **معالج المشاكل:** يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام والوسائل ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام واستعمال الوسائل.
- **المفاوض:** هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.
- إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لاختصاص المسير أو المسؤول. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 18).

في بداية القرن الماضي أكد "فايول" على ضرورة المعرفة، التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة. ومنذ ذلك الوقت أضيفت أدوار للقادة، وهي: منشط، استراتيجي، خطيب، مسهل، مساهم. تواجه حالياً المؤسسات أزمت، ووضعيات ميؤوس منها بحيث أصبحت استمراريتها صعبة، وتحول المحيط للأسباب التالية:

- السوق العالمية والمنافسة.

- التحولات التكنولوجية السريعة وحتمية الحداثة.

- المستهلك أكثر طلباً.

لهذا يؤكد مرصاد (Mersad) على ضرورة تحديد من جديد دور المسير حالياً. (Mersad,1996, p.232)

يرى آيت يونس (Ait Younes) أن المسير لابد أن يفكر وينجز ويحل الصراعات والتحكيم. كما يعتبر الاستراتيجية، والهيكل، والقرار، والهوية أربعة وجوه لسياسة المؤسسة. أربعة وجوه لنفس الواقع بحيث لا يمكن للمسير الاستغناء عن إدهن. فعليه أن يكون استراتيجياً، ومنظماً، ومقرراً، ومشرفاً رمزياً يمثل هوية وثقافة المؤسسة. (Ait Younes,1996, p.250).

لا تقتصر مهام المسير على اتخاذ القرارات بنفسه ولكن عليه أن يراعي المنظمة بأكملها التي يسيرها والتي تتخذ القرارات المهمة. لا يوجد قائمة عالمية وكاملة تحدد مستويات المهارات والمعارف. لهذا هناك بعض المتطلبات الأساسية التي توجب أن يكون لدى المسير على الأقل القدرة على التخطيط، والتنظيم، وتسيير العمال، والقيادة، والمراقبة في تادية مسؤولياته اليومية. (Beltas,1996,p.193).

## 5 – كفاءات المسير.

إنّ طبيعة الكفاءات التسييرية التي يملكها المسير حسب المفهوم الذي جاء به كل من "برازشتي" و"أوزلوا" (Barzucchetti,Ouzillean) ما هو الهدف من الدراسة أي على ماذا سوف يكون الضوء مسلطا؟، وقدرة الفرد على التواصل مع الآخرين في فعالية جماعية حالية وتتطور عبر الزمن. ومن الملاحظ على سلوك المسير خاصة عند ما يكون مع الأفراد الآخرين للتوصل للهدف، ليس قدراته التقنية والمالية وغيرها، بالرغم من أنها مهمة بالنسبة للمسير، ولكن قد تكون أحسن مع إدماجها ضمن طرق جديدة أكثر فعالية.

في صميم هذا التحليل، بإشراك نظرة للكفاءات التسييرية، أكثر شمولية وتركيبية، وما سيأخذه من التربص إلى التسيير يكشف من خلال أهدافه صورة المصاعب في طريق المعرفة أين ما يكون بالنسبة لتسيير الوقت، للتفويض أو لأنماط القيادة، له نفس المعلومات حول مجموع مجالات الكفاءات في التسيير.

إنّه يعرف كيف يعالج المصاعب التي يصادفها في مجالات خاصة ومتدفقة بنقاط القوة الموجودة في كفاءاته التسييرية، يمكن له أن يعرف بهويته كمسير، هذا التشخيص له قيمة تنبئية، التي تمكن من توضيح ووضع نقاط للمشاركة ليقدّر أن يركز عليها، عندما يريد التغيير أو الكبح الخاص للتحيز والتبصر.

(Barzucchetti, Ouzillean, 1994, p.70.71)

## 6 – منشأ وتاريخ وتطور الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية.

إن الحوصلات الفردية للمهارات التسييرية تنتسب تاريخيا إلى المراكز الأمريكية للمساعدة " Assesment Centers Americains" في هذه المراكز لحوصلة المشاركين وهم بصفة عامة مسيروا يقترح عليهم مجموعات صغيرة وبرنامج تمرينات مختلفة لديها علاقة مع الواقع المهني ونتيجة لهذا فهم يقيمون من طرف المساعدين داخل أو خارج مؤسساتهم. وهذا الأخير يقدم لهم نتائج تقييمهم (حوصلة شخصية) خلال مقابلة فردية خاصة تسمى مقابلة الإرجاع (Entretien de restitution) يحدث ذلك داخل أو خارج المؤسسة. من أهم الخصائص لهذه المراكز هي استعمال تمرينات صورية عكس الطرق الأخرى وخاصة الاختبارات

النفسية-التقنية. تقع هذه الطرق في الحركة التي تسمى بـ "التربية التجريبية" (Education Expérientielle) التي تطورت في أمريكا منذ الحرب العالمية الثانية. فبالنسبة لها المكتسب من خلال التجربة هو أساسي في التكوين وخاصة التكوين الأول. تقييم المكتسبات خارج النطاق المدرسي تأخذ حيزا كبيرا وصدقها يرتكز على البحث المستمر على الدليل وآثاره على سلوكيات المتربصين. هذا الإثبات بالدليل يعطي لكل من المتربصين والمسؤولين والمستشارين للمسار المهني... في حالة ما اللغة المستعملة تركز على التجارب التي تكون مفهومة من طرف الجميع. انطلاقا من هذا النسب في (1983) قام كل من "براز شتي" و"أوزلوا" (Barzucchetti & Ouzillean). وذلك للرد على طلب إحدى أكبر مؤسسات البناء محاولين تكييف وبناء برامج وتمرينات حسب سياق ثقافي فرنسي من جهة والواقع الملموس لهذه المؤسسة والأهداف التي تريد تحقيقها من جهة أخرى. سرعان ما وجد الباحثان "براز شتي" و"أوزلوا" (Barzucchetti & Ouzillean) انفصالا مع النسخة الأصلية الأمريكية. انطلاقا من التقييم للسلوك بطريقة جافة ألا وهي التنقيط. مثلا تعطي (03) من (05) في القدرة على أخذ القرار و(01) على المراقبة. هذا التنقيط يتم بجمع الخانات الموجبة التي وضعت في حالة ما إن المشارك برهن على هذه القدرة بطريقة مرضية أو العكس. بينما الموقف يفرضه أو المتربص مارسه بطريقة غير مطابقة. (Barzucchetti & Ouzillean 1994, p.14).

بينما المسيرين الذين عاشوا دورات الحوصلة كانت لديهم احتياجات أخرى بمقارنة التقييم للسلوك بطريقة جافة وطلبات هؤلاء أجبرت الباحثين على التخلي عن النموذج الأصلي والتطور للأخذ بصفة عامة هويتهم التسييرية. إذ هؤلاء دفعوا بالباحثين خلال سنوات إلى البحث في النقاط التالية:

- الأسباب ومشاكلهم الشخصية في التسيير.
- التناسق الكلي لمهامهم التسييرية.
- طرق التطور المحتملة وكيفية القيام بها لتكون الشخص الأفضل في منصبه لتحقيق طموحاته.

تمثل هذا التطور في مدة مقابلات الإرجاع التي كانت ساعة ونصف في سنة (1983) فأصبحت حاليا ثلاث ساعات ونصف أو أربعة. موازنة مع هذا سجل الباحثون حوصلة المهارات التسييرية في مجالات متعددة ولتحقيق أهداف جديدة. وتلتها تنوعات في مجمل العناصر التي تكون الحوصلة منها: التمرينات، معايير الملاحظة، طريقة تقريبية للتقييم، ملازمة المشاركين بعد الحوصلات وإجراءات إدماجهم في المؤسسة... الخ.

يندرج هذا التطور ضمن الآفاق المتطورة في فرنسا بالتطبيقات والنصوص القانونية التي تخص حوصلات المهارات الفردية والمهنية حيث بعد "الحوصلة" متوافق مع تعريف "المشروع المهني" أو للتطور. إن المهارات الملاحظة التي اكتسبت أو التي سوف تكتسب هي دائما مسجلة ضمن مرجع للمهارات المنتظرة، والمكتسبة من طرف جانبية التسيير محددة من طرف المؤسسة.

## 6. 1 - تعريف الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية.

أ- **الحوصلة:** مثل حوصلة المؤسسة، الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية هي صورة في وقت محدد فهي تشخص وضعية. فالمؤسسة هي التي تقرر إعطاء التوجيهات لتسليط الضوء على بعض العناصر التي تظهر مهمة وترك بعض الخصائص تبين أنها أقل أهمية.

ب - **الفردية:** إن الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية تتوجه إلى كل مشارك تكمن فعاليته في نطاق المؤسسة. في مجمل الحالات تقريبا، تعطي الصورة للمعني بالأمر بصفة خاصة وإن أراد يمكن أن يطلع عليها محيطه المهني أو أي شخص في المصلحة بإمكانه مساعدته على التطور. الدراسة نفسها تركز على الفرد في مجال حريته أين يمكنه أن يقرر ويتصرف. التغيير الفردي هو الغرض المرجو من هذا ويترتب عنه سلسلة من ردود أفعال وتحولات في المحيط مباشرة وسير الأنساق والمنظمات.

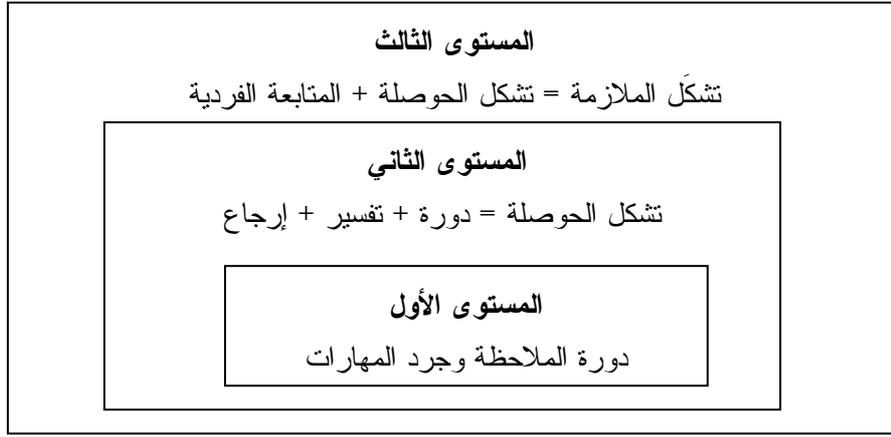
ج - **المهارات التسييرية:** هدف الدراسة، حول الحوار الذي سيدور، قدرة الفرد للخوض مع أشخاص آخرين بفعالية جماعية بسرعة ويمكن أن يتسع مع مرور الوقت. يلاحظ سلوك المسير حينما يكون مع أشخاص آخرين للوصول إلى هدف وليست قدراته التقنية والمالية أو غيرها. قدراته جد مهمة بالنسبة للمسيرين ولكنها يمكن أن تقيم بوسائل أخرى.

في نهاية الحوصلة يتحصل المشاركون على نظرة حول مهاراته التسييرية بصفة شاملة ومختلفة. يمكنه تطابق نوعا ما كمسير. لا يعني هنا تحليل شخصية الفرد ولكن ما يفعله الفرد وكل ما يترتب عن ذلك من ردود أفعال محيطه وهي نتيجة للعمل الجماعي.

بعد المشاركة في الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية كل مسير ينظر لنفسه بأعين الآخرين. يمكنه تسمية الصعوبات التي يواجهها في حياته المهنية بصفته كمسير وكذلك معرفتها قبل أن تحدث و مقاومتها أو الأحسن تقاؤها. يعرف نقاط القوة التي يمكنه التركيز عليها. ويعرف قياس أثر سلوكاته ووقايتها والحد منها أو العكس توسيعها للحصول على ما يريد. يعرف في أي مجال عليه أن يتطور للحصول على حياة مهنية أكثر فعالية وأكثر رفاهية. إذا فهو يريد أن يتطور. إن الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية تجيب عن بعض المشاكل التي تتعرض إليها المؤسسة. (Barzucchetti, Ouzillean, 1994, p.71).

## 6. 2 - كيفية إنجاز الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية.

يتم إنجاز الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية حسب الخطوات التالية: دورة الملاحظة وجرد المهارات، و التحليل المنجز من طرف الملاحظين، والدورة الفردية لإرجاع النتائج لكل مشارك، وتشكل الملازمة الحوصلة. كما يبينه الشكل رقم (13).



شكل رقم (13) يبين المستويات الثلاثة للحوصلة الفردية للمهارات التسييرية حسب "براز شتي" و "أوزلوا" (1994 Barzucchetti, Ouzillean)

#### أ - دورة الملاحظة وجرد المهارات.

يتجمع في هذه الدورة كل من المشارك أو (المشاركين) والمستشار أو (المستشارين) ويسمي هؤلاء الآخرين بالملاحظين. ومدتها قصيرة نسبيا (يوم إلى يومين) حادة تستدعي التورط تدريجيا. أثناء هذه الدورة، يتصرف كل مشارك في أوضاع وتمارين والتي تساعده في إنجاز الحوصلة للمهارات التسييرية. البعض من هذه المهارات تظهر بالنسبة للمسير حينما يكون في علاقة مع أشخاص آخرين.

ينجز هؤلاء المشاركون العديد من التمرينات المختلفة. البعض ينجزها بمفرده والبعض الآخر ينجزها مع الجماعة والبعض الآخر في المسابقة مع الملاحظين. إن جماعات المشاركين صغيرة تحتوي على (05 أشخاص إلى 08 أشخاص) مع تأطير قوي على الأقل ملاحظين. تركز الدورة خاصة على الملاحظة وجرد المهارات لا يوجد فيها التغذية الرجعية من طرف الملاحظين. (Barzucchetti, Ouzillean, 1994, p.72).

#### ب - التحليل المنجز من طرف الملاحظين.

يندرج هذا في جزء المستوى الثاني في الشكل الموضح أعلاه رقم (13) وهو تحليل دقيق ينجزه الملاحظون بمفردهم انطلاقا من الملاحظات التي سجلوها. يقومون بتوضيحها ثم تفسيرها استنادا على شبكة الملاحظة التي تحتوي على معايير أنجزت على شكل مهارات تسييرية: تحفيز العمال، التفويض، اتخاذ القرار... لقد أنجزت هذه الشبكة مسبقا من طرف المؤسسة انطلاقا من احتياجاتها الخاصة. ثم الملاحظون ينجزون جماعيا التحليلات ويستخلصون الخلاصة.

#### ج - الدورة الفردية لإرجاع النتائج لكل مشارك.

يندرج كذلك هذا في جزء المستوى الثاني في الشكل الموضح أعلاه رقم (13) ترجع تفسيرات وخلاصات الملاحظين فرديا لكل مشارك. هذا الأخير عليه أن يضع ويدلي بموافقته أو عدم موافقته على ما

قيل له وعليه إجراء تغييرات في حياته المهنية. الأكثر أهمية هو وعي المشارك بالحوصلة ليست هدفا في حد ذاتها ولكن عليها أن تحث على الرغبة في التغيير.

#### د - تشكّل الملازمة الحوصلية.

يشكل المستوى الثالث للتشكّل العام، الإرجاع الأول يتبعه إرجاع آخر في وقت لاحق أو لقاء مابين المشارك والملاحظ والمسؤول المباشر للمشارك. تنطلق الحوصلية بصفة عامة من مخطط التنمية الفردية (التموي الفردي). يمكن للمؤسسة أن تخطط تشكّل الملازمة قصد تحقيقه.

#### 6 . 3 – الآثار الدائمة للحوصلة.

تتعدى الحوصلية الفردية للمهارات التسييرية كثيرا إشباع الفضول الشخصي. ولكنها تعطي الرغبة للتصرف. وتساهم في الكشف عن مهنة المسير وتزيد من اتساع الشفافية. ثلاث آثار رئيسية حساسة مع المحيط، تحاول حاليا توسيعها:

- ثقة بالنفس جد كبيرة.
- مفهوم جيد لمهنة المسير.
- شفافية أكثر فعالية (حقيقية). (Barzucchetti, Ouzillean, 1994, p p. 73-77).

#### 6 . 4 – المبادئ الأساسية للحوصلة الفردية للمهارات التسييرية.

يمكن صياغة المبادئ الأساسية للحوصلة الفردية للمهارات التسييرية بالطريقة التالية:

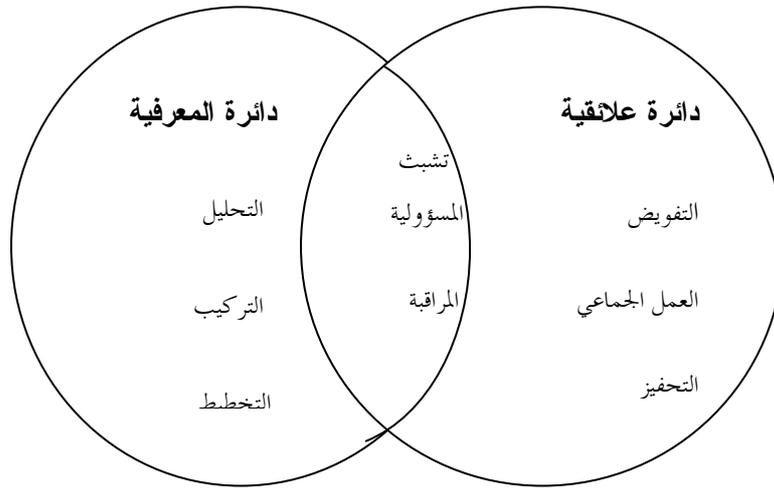
- انطلاقا من سلوك ملاحظ يرد إلى مرجع المهارات.
- إثراء بطريقة نظامية هذه الملاحظة لاستخلاص إشكالية فردية، معمقة وفي سياق التسيير.
- اعتبار المشارك كمثل رئيسي في تغييره.
- احترام أدبيات وواجبات العمل..

هناك في الرسم في الأسفل بطاقة المهارات التسييرية أنجزت بمؤسسة، هي محاولة لتجسيد مجموعة من المهارات الموجودة في نشاطات المسير. أكيد العرض تخطيطي لأنه أنجز في حيز ذو بعدين حيث كان من المحتمل أن يكون ثلاثة أو أربعة أبعاد.)

تبين لكل من "براز شتي" و"أوزلوا" (Barzucchetti, Ouzillean, 1994) أن المهارات التسييرية تندرج بصفة عامة إلى دائرتين وهما:

– دائرة فكرية ومعرفية تتكون من "مهارات ذهنية": القدرة على التحليل، والتركيب، والتخطيط ومراقبة المعلومة.

– دائرة العلائقية والوجدانية تجمع السلوكات مواجهة للآخرين: التحفيز، العمل في فرقة، التفويض... (Barzucchetti, Ouzillean 1994, pp.78-93).



شكل (14) يبين المهارات التسييرية حسب "براز شتي" و"أوزلوا"  
(1994 Barzucchetti, Ouzillean)

انطلاقاً من تعريفات العديد من المهارات قد تنتمي بوضوح إلى دائرة أو أخرى (التحليل، التركيب، العمل الجماعي) والبعض الآخر ينتمي لكليهما مثل: المراقبة تنتمي إلى دائرة المعرفية (وهي القدرة لتحديد بسرعة التجاوزات) وتنتمي في دائرة العلائقية (وهي اتجاهات نحو المرؤوسين أثناء مهمة مراقبة النتائج وكذلك الحث على المراقبة الذاتية) (Barzucchetti, Ouzillean, 1994, p. 94).

#### 6. 5 – شروط إنجاز الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية.

تتدرج هذه الشروط بصفة عامة ضمن شروط إنجاز التغيير الثقافي. هناك مجموعة من الشروط العامة وترجمة بعض المصطلحات تخص الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية. بعض التعليقات تفرض نفسها لبعض العناصر التالية:

- الأخذ بعين الاعتبار عنصر الوقت: ينتبأ للتغيير الثقافي أن يحدث في مدة، فمن الضروري أن تنطلق الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية بدفعات متتالية.
- وضع مقاييس التغيير.

#### 7 – مخزون من الموارد البشرية.

عندما تستطيع المنظمة حسب راوية حسن أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية. وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون. ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين:

1 – وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات، عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب كافي، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2 – من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد، يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهداف شخصية، والرضا الوظيفي، وتحقيق الذات. (راوية حسن، 2003، ص 30).

تعتبر عملية اختيار الرجال لوظائف التدبير حسب محمد مسن صعبة لأن مقياس التقييم أقل ضبطاً وأطول أمداً في التجلي. فالمؤهلات المشروطة لاختيار المدبرين مثل المبادرة والعزم والحكمة...الخ، لا تقاس إلا بالتفاضل والتجربة. وكلتا الوسيلتين عاجزتان عن ضمان حسن الاختيار بين المترشحين. لذا، تلجأ المؤسسات عالية التدبير إلى إجراءات إدارية تمهيدية تعطي الفرصة لصاحب القرار أن يتبين المحاسن والعيوب في المترشح ومن أشهر تلك الإجراءات:

- إخضاع المترشح لفترات تدريبية داخل أو خارج المؤسسة.
- إلزامه بالمرور على مدرج معين من المسؤوليات التحضيرية.
- تمريره بفترات نيابية يخلف فيها صاحب المسؤولية التي يترشح لها.
- إسناد وظيفة استشارية لفترة انتقالية.

أما في الفترات النيابية فيسهل اختيار المترشح وتدريبه والحكم عليه بنفسه ومن طرف الذين سيعملون تحت سلطته. فمشارك المترشح في صياغة القرار دون أن يتحمل تبعيته، فتظهر آراؤه وتتجلى قدرته في التفكير وإبداء الرأي.

إنه لمن البديهي أن تزيد وتنقص هذه الطرق التحضيرية للمسؤولية طولا وعبئا حسب طاقات المترشح والمراحل التي مر بها من قبل. لذا، نرى القيادة الكفأة في المؤسسات الكبرى تشجع مسؤوليها على رسم مخطط لحياتهم المهنية، فتسهل لهم تقلد بعض المهام في سلم السلطة حسب ذلك المخطط المصادق عليه من طرف المسؤول الأعلى. وقد يستعين المعني ومسؤوله بخبير في علم النفس المهني وآخر في التدبير والتكوين لرسم ذلك المخطط الذي لا يشكل بالضرورة تعهدا بين الطرفين. (محمد مسن، 2001، ص 62).

تري "ديجوس" وآخرون (Dejoux & Dietrich, 2005) إن إدخال مفهوم المهارة يبني ذراع فعال للاتصال وتمرير معايير المؤسسة. ويندرج تصنيف المهارات العرضية (Transversale) التي تدل في آن واحد على مرجعية:

- معايير المؤسسة: الوضوح، الآداب، الاستقلالية، والالتزام.
- السلوكات المنتظرة وخاصة بما يخص المهارات التسييرية. (Dejoux & Dietrich, 2005, p.148)

تكرس المنظمة كل طاقاتها المادية والبشرية لخلق مخزون من الموارد البشرية يمكن اللجوء إليه طلية مسار المنظمة لتحقيق أهدافها على المستوى الداخلي والخارجي. وذلك بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي على المدى القريب والبعيد. والتكوين كوسيلة فعالة لتحقيق ذلك.

## الخلاصة.

رغم تعدد تعريفات المهارة إلا أنها تصب في نفس السياق. فالمهارة أصبحت ركيزة في تسيير الموارد البشرية لدرجة أنها أصبحت حالياً وسيلة وهي تسيير المهارات. كما تعددت أنواعها منها السلوكية، والاجتماعية، والاتصال، والتسييرية. فطرق تحليل المهارة تتم على مستوى الفرد والمديرين وعلى المستوى التنظيمي. فأساليب تعلم المهارة هي طرق تنميتها.

تحدد المهارات التسييرية لدى المسيرين، والمشرفين بعد تحديد أدوار هؤلاء. فأهم أنواعها منها التقنية، والإنسانية، والتنظيرية، والنفسية والاجتماعية. وبهذا يمكن الحكم عليهم أنهم أكفاء أم لا. كما يمكن للمؤسسة أن تتجز الحويصلة الفردية للمهارات التسييرية للإطارات والمسيرين. وتدعيم استراتيجية تنمية المهارات. كما أنّ الاختلاف يكمن في طريقة إعداد المسير وكيفية تطويره وذلك عن طريق التدريب، بالإضافة إلى أنّ المسير هو كتلة من المهارات التسييرية التي تسمح له بممارسة العملية الإدارية ضمن أهداف مسطرة مسبقاً، ويترجمها ضمن أدواره ووظائفه.

من خلال ما تطرق له هذا الفصل من تحديد المهارة بصفة عامة والمهارات التسييرية بصفة خاصة، توصلت الباحثة إلى إبراز عدم اتفاق الباحثين على مفهوم موحد للمهارة، مما ينجم عنه الإشكال نفسه بالنسبة للمهارات التسييرية. وسوف نتطرق الباحثة في الفصل الموالي إلى الدراسة الميدانية بشركة "سوناطراك" لدى عينة من الإطارات.

## الفصل الخامس

### منهجية الدراسة الميدانية

## تمهيد .

بعد أن أنجزت الدراسات النظرية في أهم محاور موضوع دراسة هذه الأطروحة، هذه الدراسات التي اشتملت على التكوين، المهارات بصفة عامة والمهارات التسييرية بصفة خاصة والتسيير، ستدرج الدراسة الاستطلاعية لتحقيق أهدافها.

## أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

### 1- دواعي الدراسة الاستطلاعية.

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية قبل الشروع في دراستها الأساسية وذلك لتحقيق أهداف عديدة من أهمها ما يلي:

- الإحاطة بالمبدئية بشروط الإجراء و استيعاب عواملها، مما يساعد على تفادي بعض الأخطاء.
- استغلال استفسارات أفراد العينة كمادة توجيه لتعديل الأسئلة.
- التأكد بدقة من مدى استيعاب العينة للوسائل القياسية ومضمونها ومدى ملاءمتها للمستوى التعليمي.
- الاستعداد للدراسة الأساسية.
- التأكد من ثبات وصدق وسائل القياس المستعملة في هذه الدراسة.

### 2- المجال الجغرافي للدراسة.

إن "سوناطراك" شركة وطنية لاستغلال وتحويل المحروقات. أنشأت سنة (1963) بموجب المرسوم الصادر في 1963/09/22. كما أنها تعتبر الأولى وطنياً. قد مرت بعدة إصلاحات جذرية وهذا منذ سنة (1971) أي سنة تأميم المحروقات. توظف أكثر من (37000) عاملاً، وتوجد اليوم في وضعية تؤهلها للعب دور من المستوى الأول ولتقوية وضعيتها العالمية وهذا بفضل:

- أهمية احتياطاتها الطاقوية منها (70 %) من الغاز الطبيعي.
- طاقتها لإنتاج المحروقات السائلة والغازية.
- طاقتها التكنولوجية والتسييرية مصنفة باستمرار ضمن الإثني عشرة كبرى الشركات البترولية العالمية.

توجه شركة "سوناطراك" نشاطاتها صوب مهام استراتيجية مثل:

البحث والتنقيب.

- تنمية الحقول واستغلالها.

- نقل المحروقات.
- تمييع الغاز الطبيعي وتحويل المحروقات.
- عمليات التسويق.
- المساهمة والتجميع والشراكة الفوقية والتحتية لحرفها.

#### الأهداف الاستراتيجية لـ شركة "سوناطراك" تعتمد على:

- التحكم المستمر في حرفها القاعدية.
- تقوية طاقاتها التكنولوجية والتسييرية.
- التنمية الدولية والشراكة.
- التنوع في الأنشطة.

إن الفرع المكلف بتمييع وتحويل المحروقات منظم تحت سلطة نائب المدير العام لشركة "سوناطراك" ويشغل (6000) عاملا وهو مكلف بأنشطة استغلال وحدات الإنتاج وتنمية تحويل المحروقات. إن تنظيم فرع التمييع وتحويل المحروقات يعتمد أساسا على قسمين:

1- قسم التمييع المكلف باستغلال آلة الإنتاج، تتحقق هذه العملية ب:

- أربعة مركبات لتمييع الغاز الطبيعي، طاقتها الإجمالية للإنتاج (48,6) مليون مكعب من الغاز الطبيعي المميع في السنة.

- مركب تمييع الغاز الطبيعي (GL1/Z) يقع ببطيوه.
- مركب تمييع الغاز الطبيعي (GL2/Z) يقع ببطيوه.
- مركب تمييع الغاز الطبيعي (GL4/Z) يقع بأرزيو.
- مركب تمييع الغاز الطبيعي (GL1/K) يقع بسكيكدة.
- مركبان لفصل غازات البترول طاقتهما الإجمالية للإنتاج (9) ملايين طن في السنة.
- مركب فصل غاز البترول (GP1/Z) يقع بمرسى الحجاج.
- مركب فصل غاز البترول (GP2/Z) يقع بأرزيو.

2 - قسم الدراسات والتنمية مكلف بتطوير أنشطة التمييع وتحويل المحروقات.

- خمس مديريات عملية:

- \* مديرية الموارد البشرية.
- \* مديرية الشؤون القانونية.
- \* مديرية المالية.
- \* مديرية الإدارة العامة.
- \* مديرية التخطيط والإعلام الآلي.

إن التحسن الدائم لنجاعة آلة الإنتاج يشكل الهدف الأول لفرع التمييع وتحويل المحروقات التي انطلقت في برنامج واسع لتجديد مركب تمييع الغاز بأرزيو وسكيدكة، مما يسمح لها بإثبات قدرة طاقاتها للإنتاج واحترام التزاماتها التعهدية في ميدان الشراكة. فضلا عن ذلك تعمل شعبة تمييع وتحويل المحروقات على تطوير أنشطتها خصيصا مع شركتين:

- شركة (هليوس HELIOS) لإنتاج الهليوم والأزوت الموجودان بالغاز الذي يصلها من مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (2) (GL2/Z) والذي يتم استرجاعه عوض إرساله إلى المشاعل.
- شركة (سفير SAFIR) للدراسات وتحديد مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (4).

### 3- وسائل الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها.

#### 1.3 - الملاحظة:

اعتمدت الباحثة على الملاحظة بالمشاركة باعتبارها عضوا ممثلا في المجموعة المدروسة وكذلك الملاحظة الحرة لأنها أداة للتعرف على الواقع، لأن للباحثة خبرة (15) في تسيير الموارد البشرية وبالأخص التكوين ، وخاصة التكوين التسييري للإطارات.

#### 2.3 - الاستبيان.

بالإضافة إلى وسيلة البحث الملاحظة بالمشاركة والحرية اعتمدت الباحثة في هذا البحث على وسيلة الاستبيان لأنه أكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لما يتميز به. وتحتوي هذه الأخيرة على الأبعاد التالية: تقييم التكوين في مجال التسيير، المهارات التسييرية، ثقافة المؤسسة والخلفية الفردية.

اعتمدت الباحثة في إعداد استبيان المهارات التسييرية على المصادر التالية:

أ- المصدر الأول: الاستفادة من الدراسات النظرية السابقة التي درست المهارات التسييرية في تحديد أهم المهارات التسييرية. (محمد رفيق الطيب، 1995).

ب- المصدر الثاني: المهارات التي تعتمد عليها شركة "سوناطراك" في تقييم أداء وكفاءات إطاراتها. في نطاق تطبيق الساسة الموارد البشرية، تعتمد شركة "سوناطراك" في عملية تقييم مهارات الإطارات سنويا. يتم التقييم حسب (12) مهارة هي كالتالي: مهارة النجاعة الفردية وفيها التحكم في الذات والانتماء للمؤسسة:

مهارة المعرفية وفيها الخبرة التقنية والتحليل المنطقي، ومهارة الإنجاز وفيها المبادرة والدقة، ومهارة التأثير وفيها تفهم الآخرين، التأثير، وقيادة جماعة، مهارة التسيير وفيها المساهمة والتفكير الجماعي، وتنمية الآخرين.

#### - الاستبيان الأول & العمل الأولي في إعداد الاستبيان:

اعتمادا على المصادر سألته الذكر تم إنجاز (149) سؤالاً من نوع "ليكرت" ذات الدرجات الخمس (5): (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا على الإطلاق) وزعت على سائر الأبعاد بشكل متساو وصيغت هاته الفقرات باللغة الفرنسية وذلك نظراً لكونها اللغة السائدة في الوسط المهني.

ولتفادي غموض المعنى قامت الباحثة باختيار (10) إطارات وذلك بطريقة عشوائية لاحظت الباحثة الاستعداد النفسي عند هؤلاء الإطارات للمساهمة العلمية، طلبت منهم القيام في إطار المنهجية في بحوث العلوم الاجتماعية والإجابة عن الأسئلة وأبرزت الباحثة أن لهذا العمل الأهداف التالية: التدقيق في صياغة الأسئلة، اقتراح وإعادة صياغة أسئلة مع مراعاة المستوى العلمي لعينة الدراسة إذا أعطيت لهم لمحة عن مستوى العلمي لعينة البحث ألا وهي إطارات شركة "سوناطراك"، تحديد الأسئلة التي تتشابه وتحديد التوقيت الذي يستغرقه كل مجيب في إجابه عن الاستبيان.

يطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم فيما يخص هذه الفقرات وإذا كانت هذه الأخيرة تهدف إلى قياس ما صيغت من أجله، وطلبت منهم إعادة الصياغة اللغوية، إذا كان هناك مجال لذلك وتطلب الأمر ذلك مراعاة للمستوى التعليمي لعينة الدراسة الأساسية للإشارة إن إطارات "سوناطراك" بصفة عامة منهم من لديه مستوى جامعي ومنهم من لديه مستوى أدنى من ذلك إلا أنهم في فئة السوسيو مهنية إطارات وتوصلوا إلى هذه الفئة نتيجة للترقيات التي تحصلوا عليها خلال مسارهم المهني.

#### نتائج العمل الأولي:

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي كالتالي:

- 1- صعوبة فهم الكثير من الأسئلة وذلك نظراً للغة المستعملة (المفردات والمصطلحات).
- 2- تشابه بعض الأسئلة من حيث المضمون.
- 3- وجود أسئلة لا تخدم الموضوع البحث بشكل مباشر.
- 4- طول الوقت إذ معدل التوقيت للإجابة عن الاستبيان كان ساعة ونصف.

## التعديلات التي أدخلت على الاستبيان الأولي.

أعدت الباحثة إعداد الاستبيان مع الأخذ بعين الاعتبار مقترحات وإجابات المجيبين.

1- التقليل من عدد الأسئلة وأعيدت صياغة الأسئلة صعبة الفهم وصيغت بشكل سهل.

2- إلغاء الأسئلة التي تتشابه من حيث المضمون.

3- محاولة تعديل التوقيت للإجابة عن الاستبيان.

نتائجها خاصة التوقيت إذ حدد بـ (30) دقيقة. وانطباعات المجيبين كانت الأسئلة سهلة ومصاغة

بمصطلحات قد يسهل إستيعابها من طرف عينة البحث الاستطلاعية والأساسية.

في الأخير وبعد الإلمام بجوانب البحث تمكنت الباحثة من إعداد استبيان يحتوى على (92) سؤالاً وهي

على الشكل التالي:

1- **بعد تقييم التكوين:** احتوى على (06) أسئلة من السؤال (01) إلى السؤال (06) وهي عبارة عن

عملية تقييم التكوين في مجال التسيير (Formation au Management) يندرج فيها تقييم أهداف التكوين

وتقييم سياسة التكوين، وإذا كان التكوين يستجيب لاحتياجات المتكون، وتقييم الطرق البيداغوجية.

2- **بعد المهارات التسييرية:** احتوى على (82) سؤالاً موزعاً على (07) مهارات تسييرية موزعة

حسب ما يلي:

1- مهارة التأطير وتدريب الجماعات: من السؤال (07) إلى السؤال (20).

2- مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد: من السؤال (21) إلى السؤال (31).

3- مهارة التخطيط وتنظيم العمل: من السؤال (32) إلى السؤال (43).

4- مهارة القدرات الشخصية أو الفردية: من السؤال (44) إلى السؤال (59).

5- مهارة القدرات الموقفية: من السؤال (60) إلى السؤال (73).

6- مهارة التعلم: من السؤال (74) إلى السؤال (86).

7- المهارة الخاصة بالمؤسسة: من السؤال (87) إلى السؤال (88).

3- **بعد الثقافة التسييرية:** احتوى على (04) أسئلة من السؤال (89) إلى السؤال (92).

### - طريقة صياغة الفقرات.

تم إنجاز الاستبيان بحيث احتوى على (92) سؤالاً من نوع "ليكرت" ذات الدرجات الخمس (5):  
(دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا على الإطلاق) أدرج في مقدمة الاستبيان تمهيد يعرف بطريقة الإجابة حيث  
طلب من الإطارات قراءة كل عبارة ثم وضع (x) في الخانة المناسبة.  
كما أدرج في نهاية كل صفحة عبارة يطلب من أفراد العينة إعادة النظر في الإجابة خشية من نسيان  
الإجابة عن بعض الفقرات.

### - طريقة إعطاء الأوزان.

خصص في الفقرات ذات الاتجاه الموجب لفئة دائماً الوزن خمسة (5) ولفئة غالباً الوزن أربعة (4)  
ولفئة أحياناً الوزن ثلاثة (3) ولفئة نادراً اثنان (2) ولفئة لا على الإطلاق الوزن الواحد (1).

#### جدول رقم (4) يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان ذات اتجاه موجب.

لا على الإطلاق	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5
		X		

احتوى الاستبيان فقرتين ذات الاتجاه السالب (53) و(61) فخصص لفئة دائماً الوزن خمسة (1) ولفئة  
غالباً الوزن أربعة (2) ولفئة أحياناً الوزن ثلاثة (3) ولفئة نادراً اثنان (4) ولفئة لا على الإطلاق الوزن  
الواحد (5).

مثال:

#### جدول رقم (5) يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان ذات اتجاه سالب.

لا على الإطلاق	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
5	4	3	2	1
		X		

### 3.3- استبيان الخلفية الفردية.

يتضمن الاستبيان المتغيرات التالية: الجنس، والحالة المدنية، والمستوى التعليمي، والسن،  
والأقدمية في المنصب، والأقدمية في شركة "سوناطراك"، ومنصب عمل، وطبيعة منصب العمل

إداري وتقني، ومنصب العمل رئيس ومرؤوس، ومكان العمل، والتكوين في مجال التسيير. أدرجت هذه المتغيرات قصد دراسة الفروق بين الخلفية الفردية ومتغيرات البحث.

- طريقة ترميز متغيرات استبيان الخلفية الفردية.

- متغير الجنس.

جدول رقم (6) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير الجنس.

أنثى	ذكر
2	1

- متغير الحالة المدنية.

جدول رقم (7) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير الحالة المدنية.

مطلق	أرمل	متزوج	أعزب
4	3	2	1

- متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (8) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير المستوى التعليمي.

متوسط	ثانوي	الجامعي
3	2	1

- متغير السن.

جدول رقم (9) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير السن.

50 +	50 - 41	40 - 31	30 - 21
4	3	2	1

- متغير الأقدمية في المنصب الحالي.

جدول رقم (10) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير الأقدمية في المنصب.

5 سنوات و أقل	10 - 06	15 - 11	20 - 16	+ 21
1	2	3	4	5

- متغير الأقدمية في شركة "سوناطراك".

جدول رقم (11) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير الأقدمية في شركة "سوناطراك".

أقل من 10 سنوات	19 - 10	29 - 20	+ 30
1	2	3	4

- متغير منصب العمل.

جدول رقم (12) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير منصب العمل.

إطار عالي	رئيس مصلحة	رئيس فرع	مهندس	إطار متحصل على ليسانس	إطار آخر *	رئيس دورية العمل التناوبي
1	2	3	4	5	6	7

\* يندرج ضمن هذه الفئة إطارات بدون حصولهم على شهادة جامعية وتوصلوا إلى هذه المرتبة من خلال ترقيةهم خلال مسارهم المهني.

- متغير طبيعة منصب العمل إداري وتقني.

جدول رقم (13) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير منصب العمل إداري وتقني.

إداري	تقني
1	2

- متغير طبيعة منصب العمل رئيس ومرؤوس.

جدول رقم (14) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير منصب العمل رئيس ومرؤوس.

مرؤوس	رئيس
1	2

- متغير مكان العمل.

جدول رقم (15) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير مكان العمل.

*GL4/Z	*UCV	*GP1/Z	*GL2/Z
4	3	2	1

- متغير التكوين في مجال التسيير.

جدول رقم (16) يبين توزيع العينة حسب التكوين في مجال التسيير.

الإطارات المتكونة في مجال التسيير	الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير
1	2

#### 4- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية.

كان عدد أفراد العينة للدراسة الاستطلاعية (38) تم إعداد الاستبيان باللغة الأجنبية الفرنسية وتم تطبيقها على العينة باللغة نفسها وذلك نظرا لعدم تحكم عينة البحث في اللغة العربية وتحكمها في اللغة الفرنسية لأنها هي اللغة التي يتعامل بها العمال مهنيا في شركة "سوناطراك".

- متغير الجنس.

جدول رقم (17) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	تكرارات	الجنس
68,40 %	26	ذكور
31,60 %	12	إناث
100 %	38	المجموع

\* GL2/Z : مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (02) يقع ببطوة

\* GP1/Z : مركب فصل غاز البترول رقم (01) يقع بمرسى الحجاج.

\* UCV : وحدات الحياة تقع بعين البية.

\* GL4/Z : مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (04) يقع بأرزويو.

- متغير الحالة المدنية.

جدول رقم (18) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير الحالة المدنية.

الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
أعزب	17	% 44,70
متزوج	21	% 55,30
المجموع	38	% 100

- متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (19) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير المستوى التعليمي.

الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
الجامعي	35	% 92,10
ثانوي	02	% 05,30
متوسط	01	% 02,60
المجموع	38	% 100

- متغير السن.

جدول رقم (20) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.

الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
30-21	11	% 28,90
40-31	19	% 50,00
50-41	08	% 21,10
المجموع	38	% 100

- متغير الأقدمية في المنصب.

جدول رقم (21) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير الأقدمية في المنصب.

الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات وأقل	23	% 60,50
10-06	12	% 31,60
15-11	03	% 07,90
المجموع	38	% 100

- متغير الأقدمية في شركة "سوناطراك".

جدول رقم (22) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير الأقدمية في شركة "سوناطراك".

الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	24	% 63,20
10-19	08	% 21,10
20-29	06	% 15,80
المجموع	38	% 100

- متغير منصب العمل.

جدول رقم (23) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير منصب العمل.

الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	01	% 02,60
رئيس فرع	03	% 07,90
مهندس	23	% 60,50
إطار متحصل علي ليسانس	08	% 21,10
إطار آخر*	03	% 07,90
المجموع	38	% 100

\* يندرج ضمن هذه الفئة إطارات بدون حصولهم على شهادة جامعية وتوصلوا إلى هذه المرتبة من خلال ترقيتهم خلال مسارهم المهني.

- متغير طبيعة منصب العمل إداري وتقني.

جدول رقم (24) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير طبيعة منصب العمل إداري وتقني.

الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
إداري	11	% 28,90
تقني	27	% 71,10
المجموع	38	% 100

- متغير طبيعة منصب العمل رئيس ومرؤوس.

جدول رقم (25) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير طبيعة منصب العمل رئيس

ومرؤوس.

الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
مرؤوس	34	% 89,50
رئيس	04	% 10,50
المجموع	38	% 100

## 5- الثبات.

يلجأ الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية في بحوثه إلى طرق معينة منهجية لحساب معامل ثبات وسائل البحث التي يريد تطبيقها.

قامت الباحثة باختبار طريقة التجزئة النصفية لحساب معامل ثبات الاستبيان ولم تستخدم طريقة إعادة تطبيق الاختبار وكذلك نظرا لطول الاستبيان. ففضلت الباحثة استعمال طريقة التجزئة النصفية لحساب معامل الثبات عن طريق معامل ارتباط "بيرسون" وتصحيحه بمعادلة "سبيرمان براون". تم حساب ثبات الاستبيان في الدراسة الاستطلاعية باتباع الخطوات التالية:

- حساب معامل الارتباط بتقسيم مجموع الأسئلة إلى نصفين.

لحساب ثبات وسائل البحث تم تطبيق وسائل الدراسة على العينة نفسها. فبعد استخراج درجة كل فرد على الاختبار تم حساب الثبات وذلك باتباع التجزئة النصفية وهي إحدى طرق ثبات الاستبيان، تم حساب الارتباط كل فرد على الفقرات الفردية، ودرجات على الفقرات الزوجية في كل الاختبار علما أن الفقرات الفردية تمثلها الأجزاء الفردية والفقرات الزوجية تمثلها الأجزاء الزوجية. بعد تطبيق معادلة ارتباط "بيرسون" (Person) تم تصحيح النتيجة المحصل عليها باستخدام معادلة "سبيرمان براون" (Spearman) وقد كان الثبات الاستبيان (0,79) وبعد التصحيح (0,88). من خلال هذه النتيجة نستنتج أن الوسيلة المستعملة في الدراسة ثابتة.

- حساب معامل الارتباط بين فقرات كل مقياس على حدا أي الفقرة مع بعدها:  
كان معامل الارتباط عند تجزئة عدد الأسئلة إلى نصفين حيث يمثل النصف الأول (س) والنصف الثاني (ص).

جدول رقم (26) يبين حساب معامل الارتباط بين فقرات كل مقياس على حدا.

أبعاد الاستبيان	قبل التصحيح	بعد التصحيح
تقييم التكوين	0,47	0,63
المؤشر العام للمهارات التسييرية	0,84	0,91
1- مهارة التأطير وتدريب الجماعات	0,54	0,70
2- مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد	0,41	0,58
3- مهارة التخطيط وتنظيم العمل	0,66	0,79
4- مهارة القدرات الشخصية أو الفردية	0,53	0,69
5- مهارة القدرات الموقفية	0,53	0,69
6- مهارة التعلم	0,63	0,77
7- المهارة الخاصة بالمؤسسة	0,30	0,46
الثقافة التسييرية	0,72	0,83

- حساب معامل الارتباط بين المقاييس الفرعية والمقياس الكلي.

جدول رقم (27) يبين حساب معامل الارتباط بين المقاييس الفرعية والمقياس الكلي.

أبعاد الاستبيان	قبل التصحيح	بعد التصحيح
تقييم التكوين	0,53	0,69
المؤشر العام للمهارات التسييرية	0,99	0,98
1- مهارة التأطير وتدريب الجماعات	0,83	0,90
2- مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد	0,75	0,86
3- مهارة التخطيط وتنظيم العمل	0,79	0,86
4- مهارة القدرات الشخصية أو الفردية	0,80	0,87
5- مهارة القدرات الموقفية	0,71	0,82
6- مهارة التعلم	0,86	0,91
7- المهارة الخاصة بالمؤسسة	0,63	0,76
الثقافة التسييرية	0,44	0,60

## 6- الصدق .

نظرا لاستخدام هذه الوسائل في العديد من البحوث في العلوم النفسية والاجتماعية، تطرقت الباحثة للوسائل التالية:

### - صدق المحكمين .

أعطت الباحثة الاستبيان لتسع (09) أساتذة لتحكيم الاستبيان من حيث صياغة الأسئلة من حيث القياس والوضوح باللغة الفرنسية. تمكنت الباحثة من الحصول على (05) إجابات (أساتذة التعليم العالي: محمد مزيان أستاذ جامعي، عبادة عبد العزيز. أستاذ جامعي، بوفلجة غياث. أستاذ جامعي، بوحفص مباركي. أستاذ جامعي وبشير بن طاهر. أستاذ محاضر كلهم من جامعة السانبا وهران كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية) أي بنسبة (55,55%). قامت الباحثة بحساب النسب المئوية لإثبات إذ كان الاستبيان صادقا حسب المحكمين من حيث القياس والوضوح. أنظر إلى الجدول الذي يبين نتائج صدق المحكمين في الملاحق (ص 317).

### 7- التعديلات الملحقة بأدوات البحث.

من أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية إدخال العديد من التعديلات على أدوات البحث، ومن أهم هذه التعديلات عارض محكمين (02) على صياغة الأسئلة المركبة إذ اقترحا إدخال بعض الصياغات لإضاحتها وسهولة فهمها.

### - السؤال رقم 15

#### الصيغة الأولى:

Transmettez-vous des connaissances, des techniques et des méthodes dans votre groupe de travail ?

Transmettez-vous votre savoir faire dans votre groupe de travail ? **الصياغة الثانية:**

**الصياغة باللغة العربية:** هل توصل المعارف، والتقنيات والمناهج داخل جماعة العمل؟.

### - السؤال رقم 16

Facilitez-vous l'apprentissage et le développement des autres?**الصيغة الأولى:**

**الصياغة الثانية:** Facilitez-vous le développement des autres ?

**الصياغة باللغة العربية:** هل تسهل عملية التعليم والتنمية للآخرين؟.

## - السؤال رقم 20

Conduisez-vous des réunions d'informations et des échanges avec votre **الصيغة الأولى**:  
groupe de travail?

Conduisez-vous des réunions des échanges avec votre groupe de **الصياغة الثانية**:  
travail ?

**الصياغة باللغة العربية**: هل تقود اجتماعات إعلامية وتبادلات داخل جماعة عملك؟.

بعد أن حققت الدراسة الاستطلاعية أهدافها والغاية التي وضعت من أجلها، وأهمها استغلال استفسارات أفراد العينة لتعديل الأسئلة، والتأكيد على مدى استيعابهم للوسائل القياسية والتأكد من ثباتها وصدقها وتحقق ذلك بدرجة عالية من الثبات والصدق، لم يبق أمام الباحثة إلا أن تشرع في الدراسة الأساسية.

## ثانيا: الدراسة الأساسية.

### 1- أهداف الدراسة الأساسية.

إن الغاية من الدراسة الأساسية هي إثبات أو نفي فرضيات البحث وذلك بإجراء ما يلي:

أ- تقييم التكوين في مجال التسيير .

ب- تحديد الفروق بين الخلفية الفردية في مختلف متغيرات البحث.

### 2- عينة الدراسة الأساسية.

يحتوى فرع تمييع الغاز على 06 مركبات وهي كالتالي: مركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو رقم (1) ومركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو رقم (2) ومركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو رقم (4) ومركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة رقم (1) ومركب فصل غاز البترول رقم (1) بمرسى الحجاج ومركب فصل غاز البترول رقم(2) بأرزيو ووحدة الحياة (Unité de camp de vie UCV)

فقطرا للتسهيلات التي منحت للباحثة تمكنت هذه الأخيرة من إجراء الدراسة الميدانية في كل من مركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو رقم (2) ومركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو رقم (4) ومركب فصل غاز البترول رقم (1) بمرسى الحجاج ووحدة الحياة (Unité de camp de vie UCV)

اختيرت العينة بطريقة عشوائية. أرادت الباحثة القيام بالبحث على كل الإطارات لذا وزع الاستبيان على جميعهم، فهناك من قبل الإجابة بصدر رحب ومنهم من لم يرد أخذ الاستبيان أصلا مع إعطاء بعض التبريرات مثل كثافة العمل ونقص الوقت ومنهم من أخذها ولكن لم تتمكن الباحثة من استرجاعها وذلك نظرا للأعدار التي قدمت لها من طرف هؤلاء مما أدى بها إلى التخلي عنها. وبالتالي كانت عدد عينة الدراسة الاساسية (420) إطارا.

### 3- خصائص العينة.

تميزت عينة البحث بالخصائص التالية:

#### - الجنس.

جدول رقم (28) يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الذكور	344	81,9 %
الإناث	76	18,1 %
المجموع	420	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن عدد الذكور 344 بنسبة 81,90 % وعدد الإناث 76 بنسبة 18,10 %.

#### - الحالة المدنية.

جدول رقم (29) يبين توزيع العينة حسب الحالة المدنية.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	148	35,20 %
متزوج	262	62,40 %
أرمل	10	02,40 %
المجموع	420	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن عدد العزاب 148 أعزب بنسبة 35,20 % وعدد المتزوجين 262 بنسبة 62,40 % بينما عدد الأرامل 10 وذلك بنسبة 02,40 %.

- المستوى التعليمي.

جدول رقم (30) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	241	% 57,4
ثانوي	168	% 40
متوسط	11	% 02,60
المجموع	420	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن عدد الجامعيين 241 بنسبة 54,40 % وعدد ذوي مستوى تعليمي 168 وذلك بنسبة 40 % وفي الأخير عدد ذوي مستوى تعليمي متوسط 11 بنسبة 02,60 %.

- السن.

جدول رقم (31) يبين توزيع العينة حسب السن.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
30-21	73	% 17,30
40-31	138	% 32,90
50-41	133	% 31,70
أكثر من 50	76	% 18,10
المجموع	420	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن عدد الإطارات في فئة السن التي تتراوح ما بين 30-21 هو 73 بنسبة 17,30 %، وعدد الإطارات في فئة 40-31 هو 138 بنسبة 32,90 %، وعدد الإطارات في فئة 50 - 41 هو 133 بنسبة 31,70 % وأخيرا عدد الإطارات في فئة أكثر من 50 هو 76 بنسبة 18,10 %.

- الأقدمية في المنصب.

جدول رقم (32) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات وأقل	238	% 56,70
10-06	83	% 19,80
15-11	53	% 12,60
20-16	24	% 05,70
21 وأكثر	22	%05,20
المجموع	420	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن عدد الإطارات في فئة الأقدمية في المنصب التي تتراوح ما بين 5 سنوات وأقل هو 238 بنسبة 56,70%، وعدد الإطارات في فئة 06-10 هو 83 بنسبة 19,80%، وعدد الإطارات في فئة 11-15 هو 53 بنسبة 12,60%، وعدد الإطارات في فئة 16-20 بنسبة 05,70% وأخيرا عدد الإطارات في فئة 21 وأكثر هو 22 بنسبة 05,20%.

- الأقدمية في شركة "سوناطراك".

جدول رقم (33) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في شركة "سوناطراك".

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	162	38,60%
10-19	73	17,40%
20-29	154	36,70%
30 وأكثر	31	07,30%
المجموع	420	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن عدد الإطارات في فئة الأقدمية في "سوناطراك" التي تتراوح ما بين أقل من 10 سنوات هو 162 بنسبة 38,60% وعدد الإطارات في فئة 10-19 هو 73 بنسبة 17,40% وعدد الإطارات في فئة 20-29 و154 بنسبة 36,70% وعدد الإطارات في فئة 30 وأكثر بنسبة 07,30%.

- منصب العمل.

جدول رقم (34) يبين توزيع العينة حسب منصب العمل.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إطار عالي	18	04,30%
رئيس مصلحة	65	15,50%
رئيس فرع	38	09,00%
مهندس	114	27,20%
إطار متحصل علي ليسانس	86	20,50%
إطار آخر*	48	11,40%
رئيس دورية العمل التتأوبي	51	12,10%
المجموع	420	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن عدد الإطارات العليا 18 بنسبة 04,30 % وأن عدد رؤساء المصالح 65 بنسبة 15,50 % وعدد رؤساء الفروع 38 بنسبة 09,00 % وعدد المهندسين 114 بنسبة 27,20 %، وعدد الإطارات المتحصلين على الليسانس 86 بنسبة 20,50 %، وعدد الإطارات الأخرى يندرج ضمن هذه الفئة إطارات بدون حصولهم علي شهادة جامعية وتوصلوا إلى هذه المرتبة من خلال ترقيةهم خلال مسارهم المهني، 48 بنسبة 11,40 % وأخيرا عدد رؤساء دوريات العمل بالتناوب 51 بنسبة 12,10 %.

– طبيعة منصب العمل إداري وتقني.

جدول رقم (35) يبين توزيع العينة حسب طبيعة منصب العمل إداري وتقني.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	160	38,10 %
تقني	260	61,90 %
المجموع	420	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن عدد الإطارات الذين يشغلون مناصب ذات طابع إداري 160 بنسبة 38,10 % وعدد الإطارات الذين يعملون في مناصب ذات طابع تقني هو 260 بنسبة 61,90 % .

– طبيعة منصب العمل رئيس ومرؤوس.

جدول رقم (36) يبين توزيع العينة حسب طبيعة منصب العمل رئيس ومرؤوس.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
مرؤوس	226	53,80 %
رئيس	194	46,20 %
المجموع	420	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن عدد المرؤوسين 226 بنسبة 53,80 % وعدد الرؤساء 194 بنسبة 46,20 % .

- مكان العمل.

جدول رقم (37) يبين توزيع العينة حسب مكان العمل

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
GL2/Z	219	% 52,20
GL4/Z	100	% 23,80
GP1/Z	80	% 19,00
UCV	21	% 05,00
المجموع	420	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن عدد الإطارات الذين يعملون في مركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو رقم (2) (GL2/Z) هو 219 بنسبة 52,20%، وعدد الإطارات الذين يعملون في مركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو رقم (4) (GL4/Z) هو 100 بنسبة 23,80%، وعدد الإطارات الذين يعملون في مركب فصل غاز البترول بمرسى الحجاج رقم (1) (GP1/Z) 80 بنسبة 19,00%، أما بالنسبة لوحدة الحياة (UCV) 21 بنسبة 05,00%.

- التكوين في مجال التسيير.

جدول رقم (38) يبين توزيع العينة حسب التكوين في مجال التسيير

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المتكونين في مجال التسيير	297	% 70,70
غير المتكونين في مجال التسيير	123	% 29,30
المجموع	420	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن عدد المتكونين في مجال التسيير 297 بنسبة 70,70% وعدد غير المتكونين في مجال التسيير 123 بنسبة 29,30%.

\* GL2/Z : مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (02) يقع ببطوبة

\* GP1/Z : مركب فصل غاز البترول رقم (01) يقع بمرسى الحجاج.

\* UCV : وحدات الحياة تقع بعين البية.

\* GL4/Z : مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (04) يقع بأرزيو.

#### 4- الأدوات الدراسية الأساسية

أدوات الدراسة الأساسية هي نفسها التي استخدمت في الدراسة الاستطلاعية وهي استبيان يقيس متغيرات البحث وهي تقييم التكوين، المهارات التسييرية، والثقافة التسييرية واستبيان الخلفية الفردية.

#### 5 - أسلوب التحليل الإحصائي.

بعد أن تم جمع وسائل القياس شرعت الباحثة في عملية التفرغ واستعملت الباحثة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 10).

إن التقنيات الإحصائية المستعملة في البحث قصد الوصول إلى مؤشرات كمية تساعد على التحليل والتفسير وهي: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت) لدلالة فروق المتوسطات. أستعمل هذا الأسلوب الإحصائي لاختبار الفروق المتوقعة بين أفراد عينة من حيث متغيرات البحث.

## الفصل السادس

### عرض النتائج

## تمهيد.

حسب استخدام الأساليب الإحصائية في الدراسة للإجابة عن التساؤلات التي تبنتها هذه الدراسة. ستعرض نتائج الدراسة فيما يلي وذلك حسب تسلسل التساؤلات. ستدرج النتائج المتعلقة بالفروق بين المتكويين وغير المتكويين حسب الخلفية الفردي, وحسب متغيرات البحث.

**الفرضية الأولى: إن التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك".**

جدول رقم (39) يبين تقييم التكوين في مجال التسيير.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3,67	4,44	تقييم التكوين

تشير النتائج في الجدول رقم (39) إلى أن المتوسط الحسابي يساوي 4,44 والانحراف المعياري 3,67.

يتضح من خلال نتيجة الجدول رقم (39) وهي متوسط حسابي قيمته 4,44، وانحراف معياري قيمته 3,67 بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك". وهي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة 5. وهذه النتيجة تدل على أن الفرضية تحققت.

**الفرضية الثانية: الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث متغيرات البحث.**

تشير النتائج في الجدول رقم (40) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 3,235 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 418 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 التالي ثم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروق دالة إحصائيا بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية لصالح الإطارات المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (40) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,016 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 418 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي ثم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروق دالة إحصائيا بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

جدول رقم (40) يبين الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

المهارات التسييرية	التكوين	ن	م	ع	قيمة (ت)	الدالة المعنوية
المؤشر العام للمهارات التسييرية	المتكونة	297	259,28	101,03	3,235	دالة عند مستوى 0,05
	غير المتكونة	123	221,84	123,16		
التأطير وتدريب الجماعات	المتكونة	297	55,90	7,24	1,016	غير دالة عند مستوى 0,05
	غير المتكونة	123	55,07	8,48		
الاتصال والعلاقات بين الأفراد	المتكونة	297	40,08	6,14	0,635	غير دالة عند مستوى 0,05
	غير المتكونة	123	39,65	6,92		
التخطيط وتنظيم العمل	المتكونة	297	45,88	7,18	0,829	غير دالة عند مستوى 0,05
	غير المتكونة	123	45,19	8,96		
القدرات الشخصية أو الفردية	المتكونة	297	59,49	7,71	1,704	دالة عند مستوى 0,05
	غير المتكونة	123	58,04	8,42		
القدرات الموقفية	المتكونة	297	49,15	6,73	0,450	غير دالة عند مستوى 0,05
	غير المتكونة	123	48,80	8,19		
التعلم	المتكونة	297	49,47	7,15	1,006	غير دالة عند مستوى 0,05
	غير المتكونة	123	48,66	8,47		
الخاصة بالمؤسسة	المتكونة	297	7,64	1,55	1,183	غير دالة عند مستوى 0,05
	غير المتكونة	123	7,44	1,74		
الثقافة التسييرية	المتكونة	297	14,38	2,95	1,347	غير دالة عند مستوى 0,05
	غير المتكونة	123	14,81	3,10		

تشير النتائج في الجدول رقم (40) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,635 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 418 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (40) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,829 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 418 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (40) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,704 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 418 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية لصالح الإطارات المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (40) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,450 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 418 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة القدرات الموقفية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (40) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,006 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 418 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة التعلم. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (40) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,183 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 418 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (40) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,347 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 418 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث الثقافة التسييرية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

الفرضية الثالثة: الفروق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,751 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الذكور والإناث المتكونين من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,130 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الذكور والإناث غير المتكونين من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,855 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الذكور والإناث المتكونين من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات لصالح الذكور المتكونين. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,542 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الذكور والإناث غير المتكونين من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات لصالح الذكور غير المتكونين. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,055 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الذكور والإناث المتكونين من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

جدول رقم (41) يبين الفروق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

المهارات التفسيرية	التكوين	الجنس عند الإطارات	ن	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة المعنوية
المؤشر العام للمهارات التفسيرية	المتكونة	الذكور	241	261,40	100,74	0,751	غير دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	56	250,14	102,64		
	غير المتكونة	الذكور	103	227,36	121,81	1,130	غير دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	20	193,40	129,33		
التأطير وتدريب الجماعات	المتكونة	الذكور	241	56,27	6,99	1,855	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	56	54,29	8,10		
	غير المتكونة	الذكور	103	55,90	7,96	2,542	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	20	50,75	9,90		
الاتصال والعلاقات بين الأفراد	المتكونة	الذكور	241	40,07	6,16	0,055	غير دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	56	40,13	6,08		
	غير المتكونة	الذكور	103	40,33	6,61	2,527	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	20	36,15	7,59		
التخطيط وتنظيم العمل	المتكونة	الذكور	241	46,02	7,20	0,723	غير دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	56	45,25	7,14		
	غير المتكونة	الذكور	103	46,20	7,91	2,944	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	20	39,95	12,06		
القدرات الشخصية أو الفردية	المتكونة	الذكور	241	59,49	7,81	0,007	غير دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	56	59,48	7,33		
	غير المتكونة	الذكور	103	59,16	7,69	3,479	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	20	52,30	9,83		
القدرات الموقفية	المتكونة	الذكور	241	49,51	6,68	1,916	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	56	47,61	6,79		
	غير المتكونة	الذكور	103	49,48	7,59	2,091	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	20	45,35	10,29		
التعلم	المتكونة	الذكور	241	49,76	7,15	1,404	غير دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	56	48,27	7,10		
	غير المتكونة	الذكور	103	49,54	7,65	2,695	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	20	44,10	11,01		
الخاصة بالمؤسسة	المتكونة	الذكور	241	7,78	1,44	3,302	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	56	7,04	1,87		
	غير المتكونة	الذكور	103	7,57	1,57	1,961	دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	20	6,75	2,36		
الثقافة التفسيرية	المتكونة	الذكور	241	14,34	3,02	0,486	غير دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	56	14,55	2,66		
	غير المتكونة	الذكور	103	14,96	2,95	1,207	غير دالة عند مستوى 0,05
		الإناث	20	14,05	3,73		

كما تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,527 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد لصالح الإطارات الذكور غير المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,723 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات المتكونة من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,944 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل لصالح الإطارات الذكور غير المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,007 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات المتكونة من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 3,479 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية لصالح الإطارات الذكور غير المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,916 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات

المتكونة من حيث مهارة القدرات الموقفية لصالح الذكور المتكونين. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,091 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة من حيث مهارة القدرات الموقفية لصالح الاطارات الذكور غير المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,404 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات المتكونة من حيث مهارة التعلم. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,695 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة من حيث مهارة التعلم لصالح الإطارات الذكور غير المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 3,302 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات المتكونة من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح الذكور المتكونين. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,961 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح الذكور غير المتكونين. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,486 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات المتكونة من حيث الثقافة التسييرية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,207 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة من حيث الثقافة التسييرية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تتحقق.

**الفرضية الرابعة: الفروق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.**

تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,377 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,463 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,938 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

جدول رقم (42) يبين الفروق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

المهارات التسييرية	التكوين	الإطارات	ن	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة المعنوية
المؤشر العام للمهارات التسييرية	المتكونة	إدارية	115	256,50	98,04	0,377	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	182	261,04	103,09		
التأطير وتدريب الجماعات	غير المتكونة	إدارية	45	215,04	118,07	0,463	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	78	225,76	126,59		
الاتصال والعلاقات بين الأفراد	المتكونة	إدارية	115	55,40	7,63	0,938	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	182	56,21	6,99		
التخطيط وتنظيم العمل	غير المتكونة	إدارية	45	52,71	9,37	2,383	دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	78	56,42	7,66		
القدرات الشخصية أو الفردية	المتكونة	إدارية	115	39,57	6,19	1,140	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	182	40,41	6,10		
القدرات الموقفية	غير المتكونة	إدارية	45	39,07	6,85	0,709	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	78	39,99	6,98		
التعلم	المتكونة	إدارية	115	44,93	7,01	1,810	دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	182	46,47	7,24		
الخاصة بالمؤسسة	غير المتكونين	إدارية	45	43,29	9,23	1,800	دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	78	46,28	8,68		
الثقافة التسييرية	المتكونة	إدارية	115	59,07	7,49	0,743	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	182	59,75	7,86		
الثقافة التسييرية	غير المتكونة	إدارية	45	57,47	8,40	0,572	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	78	58,37	8,47		
الثقافة التسييرية	المتكونة	إدارية	115	48,79	6,75	0,733	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	182	49,38	6,72		
الثقافة التسييرية	غير المتكونة	إدارية	45	48,36	8,27	0,461	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	78	49,06	8,18		
الثقافة التسييرية	المتكونة	إدارية	115	49,00	6,67	0,909	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	182	49,77	7,44		
الثقافة التسييرية	غير المتكونة	إدارية	45	47,91	8,34	0,742	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	78	49,09	8,57		
الثقافة التسييرية	المتكونة	إدارية	115	7,43	1,53	1,923	دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	182	7,78	1,56		
الثقافة التسييرية	غير المتكونين	إدارية	45	7,16	1,88	1,379	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	78	7,60	1,64		
الثقافة التسييرية	المتكونة	إدارية	115	14,21	2,89	0,797	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	182	14,49	2,99		
الثقافة التسييرية	غير المتكونة	إدارية	45	14,98	2,34	0,447	غير دالة عند مستوى 0,05
		تقنية	78	14,72	3,47		

كما تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,383 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات لصالح الإطارات التقنية غير المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,140 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,709 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,810 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل لصالح الإطارات التقنية المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,800 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل لصالح الإطارات التقنية غير المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,743 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,572 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,733 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث مهارة القدرات الموقفية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,461 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث مهارة القدرات الموقفية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,909 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث مهارة التعلم. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,742 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث مهارة التعلم. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,923 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري أي يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح الإطارات التقنية المتكونة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,379 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,797 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 295 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث الثقافة التسييرية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (42) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 0,447 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة حرية 121 عندما تم مقارنتها ب قيمة (ت) الجدولية تساوي 1,645 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري ورفض فرض البحث أي لا يوجد فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة من حيث الثقافة التسييرية. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية لم تحقق.

سوف نتطرق الباحثة في الفصل الموالي إلى مناقشة نتائج البحث.

## الفصل السابع

### مناقشة النتائج

## الفرضية الأولى: إن التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك".

يتضح من خلال نتيجة الجدول رقم (39) وهي متوسط حسابي قيمته (4,44)، وانحراف معياري قيمته (3,67) بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك" وهي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5). تفسر هذه النتيجة المرتفعة بأن الإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك" يجدون أن التكوين في مجال التسيير ناجع، وأن محتوياته وهي عبارة عن دوريات كالتالي: تقييم الأداء، والاتصال، وتسيير الوقت، والتفاوض، وتحديد الأهداف والتقييم، وتحليل البرمجة اللغوية، والهدف، والمقابلة، وكيفية حل مشكل، وتحليل قرار، والمنهجية، وتسيير المهارات، والإحصاء في تسيير الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وتسيير الكفاءات، وتحليل المشكل واتخاذ القرار، وتنشيط فريق، وتحديد الأهداف، وتسيير الاجتماع، تلبي احتياجات الإطارات المتكونة واحتياجات المؤسسة.

كلّ محتوى هو عبارة عن دورية مدتها تتراوح بين يوم واحد (1) و خمسة (5) أيام خلال الأسبوع مبرمجة وموزعة عبر السنة. يتم هذا النوع من التكوين داخل وخارج المؤسسة. كما يعد له سنويا مخطط وميزانية محكمة. إن سياسة هذا التكوين تجبر كل إطار أن يقوم بالتكوين في كل المقاييس. تعتمد شركة "سوناطراك" في تكوين إطاراتها على مركز التكوين للإتقان للمؤسسة بأرزويو، ومراكز التكوين المختلفة عبر الجزائر.

تعتمد شركة "سوناطراك" في كثير من الحالات على الأخذ بعين الاعتبار هذا التكوين في مجال التسيير في عملية انتقاء وتصيب الإطارات في مناصب الإشراف، فالإطارات التي زاولت التكوين في مجال التسيير لها الحق أو الأولوية في تولي منصب الإشراف عن غيرها كما أخذت بعين الاعتبار تولي فترات المناوبة وأخذ منصب الإشراف في فترات غياب المشرفة المباشرة. إذ تعتبره الباحثة تكوينا في حد ذاته في المنصب فاعتمدت مديرية ودائرة الموارد البشرية خاصة بمركب تمبيع الغاز الطبيعي بأرزويو رقم (2) على تقييم هذه الفترات وإدراج هذا التقييم في الملف الإداري والمسار المهني للإطار. هذا ما يشجع ويحفز الإطارات علي القيام بالتكوين في مجال التسيير وعادة هم الذين يبادرون في طلب تكوينهم.

كما أن للمؤسسة أهدافا مرجوة من التكوين في مجال التسيير. ويؤيد أفراد عينة البحث على أهمية تنمية المهارات وتدعيم قدرات التسيير لدى مختلف الإطارات لأن ذلك يسمح لهم بالتنسيق بين مناهج عملهم وتحقيق الأهداف التي أسندت لهم، وإثبات وأن سياسة المؤسسة ناجعة وقادرة بأن تكشف عن مسيرين في المستقبل.

ما توصل غياث (2010) إلى نتائج دراسة التكوين لدى إطارات شركة "سوناطراك". إن الأهداف المرجوة من تكوين الإطارات هي البحث على رضاهم. كون الإطار الذي يتم اختياره لمزاولة التكوين يشعر بأن لديه أهمية عند المشرفين. كما أدلت نتائج الدراسة أن رغم المجهودات، والنية الحسنة، والميزانية المخولة لتكوين إطارات شركة "سوناطراك" إلا أن عليها بذل مجهودات أكثر من ذلك. كما أن سياسة التكوين المطبقة تجاوزت إمكانياتها وقدراتها. لأنها سياسة كلاسيكية كونها تلبى الاحتياجات الحالية وليست على المستوى الاستراتيجي والاحتياجات المستقبلية. إن تكوين الإطارات يحتاج إلى استراتيجية مدروسة وتأخذ بعين الاعتبار متابعة العمال أو الإطارات خلال كل مسارهم المهني انطلاقاً من التوظيف إلى التقاعد. إن استراتيجيات التكوين الجديدة عليها أن تستجيب إلى التغيرات والتحديات والمنافسة ما بين الشركات متعددة الجنسيات، وتستجيب لحاجيات المؤسسة حديثة المعارف للرفع من تحديات المهارات الإنسانية للإطارات عالية الكفاءة.

كما يشير (Mersad, 1996) أن التكوين في مجال التسيير يهدف إلى تطوير القدرات الخاصة لدى الإطارات مثل: اتخاذ القرار، التسيير في المهام الخاصة، الحراك والقدرة على الاستنتاج، الاستعداد للقيادة والتفويض، تأدية دور المنشط، والمنسق، القدرة على التعبير بوضوح، السلطة... الخ. بعض القدرات تصدر عن العفوية بينما البعض الآخر تفرض تحكما تقنيا شاملا. لتغطية كل المهارات المختلفة لابد من إعداد برنامج تكوين يهدف لتحقيق مختلف الأهداف التي تلبى حاجيات متعددة. التكوين في مجال التسيير في المؤسسة هو سيرورة شاملة تلمس في الوقت نفسه النقاط التالية: المعرفة والأداء لكل متكون، ومهارة المتكون داخل العمل، وسير العمل والإتقان في المؤسسة.

فالتكوين في مجال التسيير هو جعل في متناول الأشخاص تقنيات وتكنولوجية السلطة التي تربط بين الفرد والطرف الآخر ألا وهو المستقبل. هذه الوسائل تسمح بإعطاء الوجه الجديد والمعاصر للسلطة. ونعطي كذلك للمتكونين الوسائل للاحتفاظ وتميرير الكلمات وطرق التعامل، والتفكير والشعور. هذا النوع من التكوين يعطي الكثير أكثر من أنه محتوى. (Roussel, 2007).

بالإضافة إلى تدعيم راوية حسن (2005) كذلك لهذه النتيجة إذ ترى أن تنمية المهارة والمعرفة اللازمة لخلق قيمة مضافة تتم عن طريق التكوين والتعلم، لهذا تهتم المنظمات بتنمية مهارات ومعارف مسيريها وأفرادها لتحقيق أهدافها وعملياتها، وبلوغ الأداء الجيد، وذلك عن طريق إقامة دورات تكوينية توفى بالغرض، ترتبط تنمية المهارة والمعرفة، بكثير من الأحداث والممارسات التنظيمية مثل إعادة التنظيم، إعادة الهيكلة، والمنافسة، والكفاءة، والنمو الاقتصادي المحتمل، فلا بد إلى جانب تنميتها، الاهتمام أيضاً بتخطيطها واكتسابها، واستخدامها.

يدعم هذه النتيجة كذلك مدحت محمد أبو النصر (2007) إذ يرى أن فرق العمل تحتاج إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاما بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منها إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم، ومن الأخطاء الشائعة قيام كثير من المنظمات بتدريب العاملين بدون تغيير في بيئة العمل، فلا تتاح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، ومن ثم يصبح التدريب غير ذي جدوى.

يمكن التأكيد على أهمية ونجاعة التكوين في مجال التسيير للإطارات في شركة "سوناطراك" لأنه وسيلة من وسائل تسيير الموارد البشرية والتسيير بالمهارات بعد تنمية وتطوير هذه الأخيرة.

الفرضية الثانية: الفروق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.

**1 - يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية لصالح الإطارات المتكونة.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة لصالح الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية، بأن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير تختلف فيما بينها من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية لصالح الإطارات المتكونة، وهذا يفسر أن التكوين في مجال التسيير أبرز أثرا بشكل موجب على الإطارات المتكونة فيما يخص المؤشر العام للمهارات التسييرية. الذي يحتوي على كل من مهارة التأطير وتدريب الجماعات، ومهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد ومهارة التخطيط وتنظيم العمل، ومهارة القدرات الشخصية أو الفردية، ومهارة القدرات الموقفية، ومهارة التعلم، والمهارة الخاصة بالمؤسسة.

أبرز التكوين في مجال التسيير أثرا على المهارات التسييرية لدى الإطارات المتكونة وهذا ما يؤكد عليه كل من نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) ذلك أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى.

كما يدعم هذه النتيجة مدحت محمد أبو النصر (2007) إذ يرى أن فرق العمل تحتاج إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاما بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منها إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

كما أن المهارة تتميز بالخصائص التالية: تتحسن من خلال التدريب والاستخدام، و يمكن استخدامها في مواقف متعددة. محمد أبو هاشم (2004). وتختلف الإطارات فيما حدده محمد أبو هاشم من حيث المهارات وهي الفهم للذات والآخرين ولطالباتهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة. وتتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وهذه المهارة نكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشة وتمثيلها وتبادلها.

للتكوين في مجال التسيير في شركة "سوناطراك" دور مهم في تنمية المهارات التسييرية لدى الإطارات ويؤهلها للممارسات التسييرية.

**2- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات بأن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير لا تختلف فيما بينها من حيث العمل في الجماعة، والتفكير الجماعي، وتسيير المهارات، وتقييم المهارات، والقيادة، والمتابعة، وتنشيط الجماعة، والمفاوضة، والتكوين، وتنمية الآخرين، والتحفيز، والتفاوض، وتنظيم الوقت، وتنشيط الاجتماع. أي أن التكوين في مجال التسيير لم يبرز أثرا إيجابيا على الإطارات المتكونة.

وحسب ما جاء به محمد رفيق الطيب (1995) أن المهارات التسييرية هي المهارات الإنسانية التي تتمثل في القدرة على قيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقة الإنسانية، كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط. إلا أن الإطارات المتكونة وغير المتكونة بشركة "سوناطراك" لا تختلف من حيث قدرتها على قيادة الأفراد التي تتمثل في تأطيرهم وتدريبهم.

حدد عبد الرحمن أحمد هيجان (1995) مجموعة من المهارات التي لا بد أن تتوفر لدى مدير أو قائد إداري، حتى يتسنى له القيام بعمله القيادي في أدائه أو منظمته، وهذه المهارات هي: فهم المدير لذاته وفهمه للآخرين، الحصول على اعتراف وقبول الآخرين به كقائد إداري، استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية، بناء الجماعات الفاعلة والعمل معها، القدرة على الامتثال الجيد.

لا تختلف الإطارات فيما حدده أحمد ماهر (2003) من حيث المهارات الخاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم وتوجيههم ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال

بهم وفهم العلاقات التي بينهم وكيف يمكن التأثير فيهم. وحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال آخرين، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية، وبنفس القدر مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير. تكمن المهارات السلوكية حسب فهم سلوك المرؤوس والتنبؤ به، والتحكم فيه.

كذلك لا تختلف من حيث المهارات الاجتماعية التي حددها جابر عبد الحميد جابر (1998) مثل قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مسايرة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين.

**3- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد بأن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد أي سير المقابلة، والإقناع، والإصغاء، وتسيير الصراع، والاعتراف، وفهم الآخرين، والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات، والمتابعة، والاتصال.

كما أن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير لا تختلف فيما بينها من حيث ما يعتبره البعض الاتصال فهو من المهارات الاجتماعية بوفلجة غياث (2003)، وتتضمن كل من القدرة على الاتصال والتواصل، شروطا ضرورية لإنجاز العمل وهي الانسجام مع فرق العمل جابر عبد الحميد جابر (1998) قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مسايرة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين والتحدث، والإصغاء، والكتابة، والملاحظة، وتقديم التوجيهات، وطرح الأسئلة وإرسال الإرشادات. والبعض الآخر مهارات إنسانية مدحت محمد أبو النصر (2007) وتتضمن كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع الزملاء ومع المرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء) ومن أمثلة المهارات الإنسانية يذكر: مهارة الاتصال مع الآخرين ومنها مهارة الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب) ومهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسم)، مهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم. ومحمد رفيق الطيب (1995) القدرة على الاتصال والتحفيز. والبعض الآخر مهارات سلوكية أحمد ماهر (2003) وتتضمن التعامل مع الناس، وفهم سلوكهم وتوجيههم ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين

شخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التي بينهم وكيف يمكن التأثير فيهم. إلا أن الإطارات المتكونة وغير المتكونة بشركة "سوناطراك" لا تختلف من حيث قدرتها على الاتصال والتواصل، والتحفيز، والتعامل مع الآخرين.

**4- لا يوجد فرق بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل بأن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل أي من حيث تنظيم، وتسيير التغيير، والتوقع، والتنسيق، والتنقيب، وتقييم النتائج، وتسيير مشروع، وتحديد الأولويات، وتسيير المخاطر، وتسيير الأزمات، والتحليل الاستراتيجي، والمراقبة.

تتدرج مهارة التخطيط ضمن المهارات التنظيرية، وتتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية. محمد رفيق الطيب (1995) وتتدرج ضمن المهارات الفكرية مدحت محمد أبو النصر (2007) وتتضمن مهارة التخطيط، ومهارة تحليل المشكلات، ومهارة القيادة، ومهارة الإقناع، ومهارة التفاوض، ومهارة اتخاذ القرارات. كما أن مهارة التخطيط والتنظيم تتدرج ضمن المهارات الإدراكية حسب عبد الرحمن إدريس وآخرين (2003) فلها أهمية خاصة لتحقيق الإدارة الناجحة للمنظمات ويواجه أعضاء الإدارة العليا معضلة من منظور الإدارة الإستراتيجية. فإن أعضاء الإدارة العليا الذين ينجحون في جعل منظماتهم تتسم بالمرونة والاستجابة للتغيرات البيئية الجديدة.

إلا أن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير بشركة "سوناطراك" لا تختلف من حيث قدرتها على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، والقدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية.

5- يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث القدرات الشخصية أو الفردية لصالح الإطارات المتكونة إلى أن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير تختلف فيما بينها من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية وهذا يفسر أن التكوين في مجال التسيير أبرز أثرا على الإطارات المتكونة من حيث التكيف/المرونة، والتكوين الذاتي، والتقييم الذاتي، والتحكم في الذات، والثقة بالنفس، وذهنية البيع والزبون، والفضول الثقافي، والتحليل، والاستنتاج، وحل المشاكل، والتصويب نحو النتائج، والمسؤولية، والانتماء للمؤسسة، وتفتح الفكر.

وحسب ما جاء به مدحت محمد أبو النصر (2007) أن الإدارة تتطلب مهارات فكرية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور، ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية يذكر مهارة التخطيط، ومهارة تحليل المشكلات، ومهارة القيادة، ومهارة الإقناع، ومهارة التفاوض، ومهارة اتخاذ القرارات. وبالإضافة إلى المهارات الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية يذكر منها مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة كتابة التقارير، ومهارات العرض والتقديم، ومهارة وضع ميزانية. نجد أن الإطارات المتكونة في مجال التسيير بشركة "سوناطراك" تختلف عن الإطارات غير المتكونة من حيث القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور، ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية يذكر مهارة التخطيط، ومهارة تحليل المشكلات، ومهارة القيادة، ومهارة الإقناع، ومهارة التفاوض، ومهارة اتخاذ القرارات، والقدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية يذكر منها مهارة رصد وتحليل البيانات..إلخ. إن دور التكوين في مجال التسيير في تنمية مهارة القدرات الشخصية أو الفردية عند الإطارات شركة "سوناطراك" جد مهم.

تعد المهارات مجموعة القدرات التي تمثل الإمكانيات لتنفيذ مهمة معينة أو محددة، بدرجة إتقان عالية، كما أن المهارة تعد أمرا تراكميا تبدأ بالشيء الصغير حتى تصبح شيئا كبيرا، ولهذا تبدأ المهارات من البسيطة إلى المعقدة، يؤكد ذلك أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون. (2003). فالمهارة تتميز بالخصائص التالية: تتحسن من خلال التدريب والاستخدام، ويمكن استخدامها في مواقف متعددة محمد أبو هاشم (2004).

يدعم هذه النتيجة مدحت محمد أبو النصر (2007) إذ يرى أن فرق العمل تحتاج إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاماً بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أُتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

وتختلف المهارات حسب ما حدده محمد أبو هاشم (2004) وهي الفهم للذات والآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة. وتتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وهذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشة وتمثيلها وتبادلها.

وتختلف الإطارات فيما حدده أحمد ماهر (2003) من حيث المهارات العقلية وتتضمن القدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة والنفاز في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثابت للمشاكل، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى في السلم الإداري للمشروع.

وتختلف في ما حدده مدحت محمد أبو النصر (2007) من حيث المهارات الفكرية وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور، ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، ومهارة تحليل المشكلات، ومهارة القيادة، ومهارة الإقناع، ومهارة التفاوض، ومهارة اتخاذ القرارات.

**6- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة القدرات الموقفية بأن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة القدرات الموقفية أي أخذ القرارات بصفة عامة وخاصة في وضعيات غامضة، ومقاومة الضغط والعزلة، والاستقلالية، والقيادة، وتسيير الجماعة، والمبادرة، والمجازفة، واغتنام الفرص، والتأثير، وتطوير العلاقات، وتسيير الضغط.

وحسب ما جاء به أحمد ماهر (2003) يؤكد أن المهارات العقلية هي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة

والنفاذ في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثابت للمشاكل، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى في السلم الإداري للمشروع. إلا أن الإطارات المتكونة وغير المتكونة بشركة "سوناطراك" لا تختلف من حيث القدرة على تحليل المواقف الصعبة.

وتختلف الإطارات فيما بينها فيما حدده مدحت محمد أبو النصر (2007) من حيث المهارات الفكرية وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، ومهارة تحليل المشكلات، ومهارة القيادة، ومهارة الإقناع، ومهارة التفاوض، ومهارة اتخاذ القرارات.

وتختلف فيما بينها فيما حدده جابر عبد الحميد جابر (1998) من حيث المهارات الاجتماعية وتتضمن قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مسايرة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين.

**7- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث مهارة التعلم. أن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة التعلم. أي الاستفادة من التجارب، والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، وتسيير الأعمال، والدبلوماسية، والنقد. وحسب ما جاء به بوفلجة غياث (2003) على القادة أن يتمتعوا بخصائص نفسية سامية، تميز الإطارات والقادة، مثل الجدية والانضباط والنباهة والقدرة على التعلم، وغيرها. وتبقى المشاكل المهنية التي تواجه الإطارات خاصة، روتينية متكررة، بل تنوعت المشاكل التقنية والاجتماعية التي تحتاج إلى حلول جديدة مبتدعة. وأصبح المسؤول في حاجة إلى قدرات ومهارات ضرورية للإبداع في حل المشاكل المطروحة. وهي المهارات التي يجب توفيرها لدى القيادة المعاصرة. إلا أن الإطارات المتكونة وغير المتكونة بشركة "سوناطراك" لا تختلف من حيث الخصائص النفسية السامية مثل القدرة على التعلم.

8- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة بأن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير لا تختلف فيما بينها من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة، والتي تتمثل في التحكم في المعرفة التطبيقية الخاصة والمرتبطة بمهن المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة التي تتميز بها شركة "سوناطراك" في تجميع الغاز الطبيعي ومهارات الجودة الشاملة (ISO 9001-2000) والسلامة والصحة والأمن والمحيط (14000-18000).

أدرج العديد من الباحثين المهارات الخاصة بالمؤسسة في نطاق المهارات الفنية. أحمد ماهر (2003) وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية، ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهاراتهم الفنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري بنقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل، وهذه الجوانب تأخذ جزءا أكبر من عملهم كلما صعدوا إلى أعلى. محمد رفيق الطيب (1995) وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي، الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه رؤوسه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم. ويضيف أن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير والبلدان النامية على وجه الخصوص حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن مجتمع المحليين من أجل خدمتهما.

تتطلب الإدارة لممارستها حسب مدحت محمد أبو النصر (2007) المهارات الفنية ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية نذكر: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة كتابة التقارير، مهارات العرض والتقديم، مهارة وضع ميزانية.

ترى راوية حسن (2003) في تنوع المهارات المطلوبة أن المهارات الفنية لم تعد هي النوعية الوحيدة التي يجب أن يكتسبها الأفراد في مجال العمل الآن فنتيجة لازدياد أهمية ونمو قطاع الخدمات بمنظوماته المتعددة اختلفت نوعية المهارات المطلوبة. فقد أصبحت متطلبات الجودة العالية لإشباع حاجات العملاء، هي محور اهتمام المنظمات. لذلك كان لزاما على المنظمات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء وكيفية التفاعل معهم.

أصبحت المهارات التقنية ضرورية لفهم الأسس التقنية للعمل والقدرة على إنجازه والتحكم فيه. وهي المهارات التي يجب توفيرها لدى القيادة المعاصرة، والقاعدة النظرية. أول شيء يجب التركيز عليه عند التكوين هو السهر على إيجاد قاعدة نظرية أساسية عند الإطارات، تسمح لهم باستيعاب المعارف والتقنيات الضرورية. وهي المهارات التي يجب توفيرها لدى القيادة المعاصرة. بوفلجة غياث (2003).

كما ترى "ديجوس.س" وآخرون (Dejoux & al, 2005) معايير المؤسسة: هي الوضوح، والآداب، والاستقلالية، والالتزام. كما يؤكد "كاتز" (Katz) المهارات الفنية تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والأساليب والتكنولوجيا لأداء مهمة تنظيمية محددة، وهي من شروط أي مدير في أي مستوى.

**9 - لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة من حيث الثقافة التسييرية بأن الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير لا تختلف فيما بينها من حيث الثقافة التسييرية السائدة في شركة "سوناطراك"، إذ هما متفاعلان بالوتيرة نفسها مع الثقافة التسييرية للمؤسسة فمن الضروري تسيير ذهنيات العمال، والقيم الدينية هي محرك لثقافة المؤسسة "سوناطراك"، ومعرفة الإطار لقيم المؤسسة ويتقاسمها مع الآخرين، والخبرة المهنية تسمح للإطار بالإمام بالثقافة التسييرية في المؤسسة.

وحسب ما جاء به بوفلجة غياث (2003) أن لكل تنظيم ثقافة تميّز أعضائه. لهذا على العامل والمسير فهم قيم المجتمع وثقافة المؤسسة والعمل على إيجاد جوٍّ من الانسجام بين أعضاء مجموعة العمل.

كما يؤكد عبد الحفيظ مقدم (1992) أن عملية التسيير تتأثر سلبا وإيجابا بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وأسلوب التربية والتعليم والثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل وغير ذلك.

**الفرضية الثالثة: الفروق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.**

حاولت الباحثة في هذه الدراسة من خلال الفرضية الثالثة إظهار تفوق الإطارات الإناث من حيث المهارات التسييرية وذلك من باب الفضول العلمي وذلك بحكم مكانة المرأة ودورها في شركة "سوناطراك" بصفة خاصة والمؤسسات الإنتاجية الجزائرية بصفة عامة. وخاصة مدى فعاليتها في مجال التسيير والقيادة.

1- لا يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية بأن الإطارات الذكور والإناث المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يحتوي المؤشر العام للمهارات التسييرية كلاً من مهارة التأطير وتدريب الجماعات، ومهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد ومهارة التخطيط وتنظيم العمل، ومهارة القدرات الشخصية أو الفردية، ومهارة القدرات الموقفية، ومهارة التعلم، والمهارة الخاصة بالمؤسسة أي أن التكوين في مجال التسيير لم يبرز على الإطارات الذكور والإناث أثراً إيجابياً.

رغم أن كثيراً من الدراسات ترى أن هناك ارتباطاً عالياً بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الإطارات الذكور والإناث المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث غير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث غير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية بأن الإطارات الذكور والإناث غير المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. المؤشر العام للمهارات التسييرية الذي يحتوي كلاً من مهارة التأطير وتدريب الجماعات، ومهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد ومهارة التخطيط وتنظيم العمل، ومهارة القدرات الشخصية أو الفردية، ومهارة القدرات الموقفية، ومهارة التعلم، والمهارة الخاصة بالمؤسسة. أي أنهم يتميزون بنفس المهارات التسييرية.

2- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت.

- يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات لصالح الذكور. توحي هذه النتيجة أن التكوين في مجال التسيير أبرز أثرا وأظهر أن الإطارات الذكور تختلف عن الإناث من حيث العمل في الجماعة، والتفكير الجماعي، وتسيير المهارات، وتقييم المهارات، والقيادة، والمتابعة، وتنشيط الجماعة، والمفاوضة، والتكوين، وتنمية الآخرين، والتحفيز، والتفاوض، وتنظيم الوقت، وتنشيط الاجتماع. وهذا يعني أن الإطارات الذكور المتكونة بشركة "سوناطراك" أكثر قدرة على قيادة الأفراد التي تتمثل في تأطيرهم وتدريبهم. وكذلك تختلف فيما حده جابر عبد الحميد جابر (1998) من حيث المهارات مثل قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مساندة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين.

وهذا ما يؤكد عليه كل من نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) ذلك أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. فالمهارة تتميز بالخصائص التالية: تتحسن من خلال التدريب والاستخدام، و يمكن استخدامها في مواقف متعددة. محمد أبو هاشم (2004).

يدعم هذه النتيجة مدحت محمد أبو النصر (2007) إذ يرى أن فرق العمل تحتاج إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاما بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

كما أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفا لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى) فانتماء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظرا لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. سناء الخولي (2002).

تختلف الإطارات الذكور عن الإناث فيما حده محمد أبو هاشم (2004) من حيث المهارات وهي الفهم للذات والآخرين وللمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة. وتتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وهذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشة وتمثيلها وتبادلها.

خلاصة القول فإن دور التكوين في مجال التسيير في تنمية مهارة التأطير وتدريب الجماعات عند الإطارات الذكور جدّ مهم.

- يوجد فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور والإناث غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور والإناث غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. لصالح الذكور. توحى هذه النتيجة أن رغم عدم تكوين الإطارات الذكور والإناث في مجال التسيير إلا أن الإطارات الذكور تختلف عن الإناث من حيث العمل في الجماعة، والتفكير الجماعي، وتسيير المهارات، وتقييم المهارات، والقيادة، والمتابعة، وتنشيط الجماعة، والمفاوضة، والتكوين، وتنمية الآخرين، والتحفيز، والتفاوض، وتنظيم الوقت، وتنشيط الاجتماع. وهذا يعني أن الإطارات الذكور غير المتكونة في مجال التسيير بشركة "سوناطراك" أكثر قدرة على قيادة الأفراد التي تتمثل في تأطيرهم وتدريبهم. وكذلك تختلف فيما حده جابر عبد الحميد جابر (1998) من حيث المهارات مثل قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مسابرة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين.

تفسر هذه النتيجة التي تشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور والإناث غير المتكونة لصالح الذكور. إن الإطارات الذكور تتميز بمهارة التأطير وتدريب الجماعة رغم عدم تكوينهم في مجال التسيير وذلك نظراً لخصوصية الذكور كونهم أكثر تطلعا لمناصب التسيير والإشراف منهم على الإناث الإطارات. حيث ترى الإطارات الإناث أن فرصتها في تولي منصب الإشراف ضئيلة جداً من حيث طبيعة وخصوصية منصب التسيير بشركة "سوناطراك" ونظراً لارتباطات هذه الأخيرة في حياتها الشخصية مثلًا الزواج، وبناء أسرة، والاعتناء بتربية الأطفال، والحفاظ على منصبها وإطاره وتقاضي أجر محفز.

بينما نجد الإطارات الذكور أكثر طموحاً وأكثر تطلّعا، وممارسة للمهارات التسييرية خاصة في المواقف التسييرية وكذلك يدرك الذكور جيداً أنهم أوفر حظاً من الإناث في تولي المناصب التسييرية. وهذا ما تتصف به الخلفية الثقافية للمجتمع الجزائري في مجال التسيير. كما أن هذا قد يشير إلى وجود قادة غير رسميين من بين هؤلاء الإطارات الذين يؤثرون على جماعة العمل.

تختلف الإطارات الذكور غير المتكونة عن الإطارات الإناث. إذ يحتمل أن تكون لديهم أصلاً مهارة التأطير وتدريب الجماعات وذلك نظراً للممارسات اليومية مثل التعلم في منصب العمل أو المشاركة الفعلية بالإضافة إلى تولي مناصب الإشراف خلال السنة بالنيابة وذلك خلال فترات تقل عن شهر في حالة غياب المسؤول المباشر بسبب العطل السنوية أو الذهاب لمهام مهنية رسمية.

3- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت جزئيا.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. بأن التكوين في مجال التسيير لم يبرز أثرا على الإطارات المتكونة، وأن الجنسين عند الإطارات المتكونة لا يختلفان فيما بينهما من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. أي من حيث سير المقابلة، والإقناع، والإصغاء، وتسيير الصراع، والاعتراف، وفهم الآخرين، والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات، والمتابعة، والاتصال.

رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الجنسين عند الإطارات المتكونة لا يختلفان فيما بينهما

- يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد لصالح الذكور. هذه النتيجة لم تكن متوقعة. ويمكن القول إن الإطارات الذكور والإناث تختلف فيما بينها من حيث سير المقابلة، والإقناع، والإصغاء، وتسيير الصراع، والاعتراف، وفهم الآخرين، والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات، والمتابعة، والاتصال وهذا رغم عدم تكوينهم في مجال التسيير. أي بالرغم من أن الإطارات الذكور غير المتكونة في مجال التسيير إلا أنهم يتميزون عن الإطارات الإناث من حيث سير المقابلة، والإقناع، والإصغاء، وتسيير الصراع، والاعتراف، وفهم الآخرين، والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات، والمتابعة، والاتصال ربما هذا ناتج عن الظروف والممارسات اليومية للمهارات التسييرية كما يمكن أن تكون ناتجة لكونهم قاموا بفترات المناوبة للإشراف أو أنهم قادة غير رسميين متميزين ويملكون قدرات إشرافية وتسييرية. كما أنها قد تكون ناتجة عن كون الإطارات الذكور أكثر مبادرة من الإطارات الإناث غير المتكونة في تسيير المقابلات، والإقناع، والإصغاء، وتسيير الصراع، والاعتراف، وفهم الآخرين، والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات، والمتابعة، والاتصال.

تختلف الإطارات الذكور غير المتكونة في مجال التسيير عن الإطارات الإناث بمعنى أن لديها أصلا مهارة التأطير وتدريب الجماعات وذلك نظرا للممارسات اليومية مثل التعلم في منصب العمل أو المشاركة الفعلية بالإضافة إلى تولي مناصب الإشراف خلال السنة بالنيابة وذلك خلال فترات نقل عن شهر في حالة غياب المسؤول المباشر بسبب العطل السنوية أو الذهاب لمهام مهنية رسمية.

كما أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفا لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى) فانتماء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظرا لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. سناء الخولي (2002).

**4- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت جزئيا.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل. أن التكوين في مجال التسيير لم يبرز أثرا على مهارات إحدى الجنسين. إلى أن الجنسين عند الإطارات المتكونة لا يختلف بعضهم عن بعض من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل أي من حيث التنظيم، وتسيير التغيير، والتوقع، والتنسيق، والتقيب، وتقييم النتائج، وتسيير مشروع، وتحديد الأولويات، وتسيير المخاطر، وتسيير الأزمات، والتحليل الاستراتيجي، والمراقبة. رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الجنسين عند الإطارات المتكونة لا تختلفان فيما بينهما.

كما أن الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير لا تختلفان فيما بينهما فيما ذهب إليه محمد أبو هاشم (2004) أي مهارة التخطيط أحد المهارات الإدارية الأولى التي يجب أن تتوفر في من يشغل وظيفة أو يؤدي مهمة في أي عمل إداري عامة، وفي المجال التعليمي بخاصة. فهي وظيفة من وظائف الإدارة

وبدونها لا نستطيع التوصل إلى ما نهدف إليه، وهذا من منطلق أن التخطيط ما هو إلا دراسة للواقع بهدف التعرف عليه لتحديد المشكلات والإمكانيات والمواد المتاحة بهدف التوصل إلى وضع الخطط وتنفيذها ثم المتابعة وتقييمها.

- يوجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل بأن الجنسين عند الإطارات غير المتكونة يختلفان فيما بينهما من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل، وذلك لصالح الذكور رغم عدم تكوينهم في مجال التسيير. لم تكن هذه النتيجة متوقعة. أي أن الإطارات الذكور غير المتكونة تتميز بالمقارنة مع الإطارات الإناث غير المتكونة بمهارة التخطيط وتنظيم العمل وهذا يعني أن الذكور بشركة "سوناطراك" أكثر قدرة على التخطيط وتنظيم العمل أي من حيث التنظيم، وتسيير التغيير، والتوقع، والتنسيق، والتتقيب، وتقييم النتائج، وتسيير مشروع، وتحديد الأولويات، وتسيير المخاطر، وتسيير الأزمات، والتحليل الاستراتيجي، والمراقبة. وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، والقدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية لشركة "سوناطراك".

كما أن الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير يختلفان فيما بينهما فيما ذهب إليه محمد أبو هاشم (2004) أي مهارة التخطيط أحد المهارات الإدارية الأولى التي يجب أن تتوفر فيمن يشغل وظيفة أو يؤدي مهمة في أي عمل إداري عامة، وفي المجال التعليمي خاصة. فهي وظيفة من وظائف الإدارة وبدونها لا نستطيع التوصل إلى ما نهدف إليه، وهذا من منطلق أن التخطيط ما هو إلا دراسة للواقع بهدف التعرف عليه لتحديد المشكلات والإمكانيات والمواد المتاحة بهدف التوصل إلى وضع الخطط وتنفيذها ثم المتابعة وتقييمها.

ربما هذه النتيجة حاصلة عن كون الظروف ومحيط العمل الذي يوجد فيه هؤلاء الإطارات الذكور والإناث، أو نتيجة عوامل أخرى مثلاً سمات الشخصية والبعد الثقافي الاجتماعي للذكور الذين يتطلعون أكثر لتولي مناصب الإشراف والتسيير بغض النظر عن عدم تكوينهم في مجال التسيير.

تختلف الإطارات الذكور غير المتكونة في مجال التسيير عن الإطارات الإناث بمعنى أن لديهم أصلاً مهارة التخطيط وتنظيم العمل وذلك نظراً للممارسات اليومية مثل التعلم في منصب العمل أو المشاركة الفعلية بالإضافة إلى تولي مناصب الإشراف خلال السنة بالنيابة وذلك خلال فترات تقل عن شهر في حالة غياب المسؤول المباشر بسبب العطل السنوية أو الذهاب لمهام مهنية رسمية.

كما أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفا لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى) فانتفاء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظرا لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. سناء الخولي (2002).

ويؤكد النتيجة "ديل" (Dale) بأنه بالرغم من أن بعض المهارات التسييرية العامة تمثل أجزاء أساسية في وظيفة أي مدير مثل التخطيط والتنظيم وتهيئة وإعداد الأفراد اللازمين والتوجيه والرقابة إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تختلف من فرد لآخر ومن مكان لآخر.

**5- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت جزئيا.

- لا يوجد فروق دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية بأن التكوين لم يؤثر على إحدى الجنسين من حيث هذه المهارة إذ أن الجنسين عند الإطارات المتكونة لا يختلفان عن بعضهم البعض من حيث التكيف/المرونة، والتكوين الذاتي، والتقييم الذاتي، والتحكم في الذات، والثقة بالنفس، وذهنية البيع والزبون، والفضول الثقافي، والتحليل، والاستنتاج، وحل المشاكل، والتصويب نحو النتائج، والمسؤولية، والانتماء للمؤسسة، وتفتح الفكر.

رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003)، إلا أن الجنسين عند الإطارات المتكونة لا تختلفان فيما بينهما.

يشير "ديل" (Dale) إلى أنه بالرغم من أن بعض المهارات التسييرية العامة تمثل أجزاء أساسية في وظيفة أي مدير (مثل التخطيط والتنظيم وتهيئة وإعداد الأفراد اللازمين والتوجيه والرقابة) إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تختلف من فرد لآخر ومن مكان لآخر.

- يوجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية إلى أن الجنسين عند الإطارات غير المتكونة تختلف فيما بينها من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية لصالح الذكور. لم تكن هذه النتيجة متوقعة. فرغم عدم تكوين الإطارات الذكور في مجال التسيير إلا أنها تختلف عن الإطارات الإناث. وهذا يعني أن الذكور بشركة "سوناطراك" أحسن القدرات الشخصية أو الفردية أي من حيث التكيف/المرونة، والتكوين الذاتي، والتقييم الذاتي، والتحكم في الذات، والثقة بالنفس، وذهنية البيع والزيون، والفضول الثقافي، والتحليل، والاستنتاج، وحل المشاكل، والتصويب نحو النتائج، والمسؤولية، والانتماء للمؤسسة، وفتح الفكر. وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، والقدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية لشركة "سوناطراك". كما أنها تختلف من حيث المهارات التي حددها جابر عبد الحميد جابر (1998) مثل قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مسايرة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين.

تفسر النتيجة غير المتوقعة أن الإطارات الذكور غير المتكونة في مجال التسيير أكثر استعدادا وقدرة على تولي مناصب التسيير والإشراف لأن لديهم قدرات شخصية وفردية يحتمل أن تكون هذه النتيجة حاصلة عن المحيط المهني والاجتماعي والمواقف التي سمحت لهؤلاء الذكور غير المتكونين من إظهار قدراتهم الشخصية والفردية.

تختلف الإطارات الذكور غير المتكونة في مجال التسيير عن الإطارات الإناث بمعنى أن لديها أصلا مهارة القدرات الشخصية أو الفردية وذلك نظرا للممارسات اليومية مثل التعلم في منصب العمل أو المشاركة الفعلية بالإضافة إلى تولي مناصب الإشراف خلال السنة بالنيابة وذلك خلال فترات تقل عن شهر في حالة غياب المسؤول المباشر بسبب العطل السنوية أو الذهاب لمهام مهنية رسمية.

كما أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفا لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى) فانتماء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظرا لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. سناء الخولي (2002).

6- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت.

- يوجد فروق دالة إحصائياً بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية لصالح الذكور. بأن التكوين في مجال التسيير أثر على الإطارات الذكور المتكونة. كما توحى النتيجة أن الجنسين عند الإطارات المتكونة يختلفان فيما بينهما من حيث مهارة القدرات الموقفية. إن الإطارات الذكور المتكونة بشركة "سوناطراك" تختلف عن الإطارات الإناث المتكونة من حيث القدرة على من أخذ القرارات بصفة عامة وخاصة في وضعيات غامضة، ومقاومة الضغط والعزلة، والاستقلالية، والقيادة، وتسيير الجماعة، والمبادرة، والمجازفة، واغتنام الفرص، والتأثير، وتطوير العلاقات، وتسيير الضغط وتحليل المواقف الصعبة. كما أنها تختلف من حيث المهارات التي حددها جابر عبد الحميد جابر (1998) مثل قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مسابرة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين.

وهذا ما يؤكد عليه كل من نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) ذلك أن كثيراً من الدراسات ترى أن هناك ارتباطاً عالياً بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. فالمهارة تتميز بالخصائص التالية: تتحسن من خلال التدريب والاستخدام، ويمكن استخدامها في مواقف متعددة. محمد أبو هاشم (2004).

يدعم هذه النتيجة مدحت محمد أبو النصر (2007) إذ يرى أن فرق العمل تحتاج إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاماً بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

كما أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفاً لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى) فانتماء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعداً من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظراً لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. سناء الخولي (2002).

تختلف الإطارات فيما حدده محمد أبو هاشم (2004) من حيث المهارات وهي الفهم للذات والآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحجب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة. وتتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وهذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشة وتمثيلها وتبادلها.

خلاصة القول فإن دور التكوين في مجال التسيير في تنمية مهارة القدرات الموقفية عند الإطارات الذكور جد مهم.

- يوجد فروق دالة إحصائياً بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية. بأن الجنسين عند الإطارات يختلفان فيما بينهما من مهارة القدرات الموقفية وذلك لصالح الذكور رغم عدم تكوينهم في مجال التسيير وهذه النتيجة لم تكن متوقعة. وهذا يعني أن الذكور بشركة "سوناطراك" يتميزون أكثر بالمقارنة مع الإطارات الإناث من حيث مهارة القدرات الموقفية وأخذ القرارات بصفة عامة وخاصة في وضعيات غامضة، ومقاومة الضغط والعزلة، والاستقلالية، والقيادة، وتسيير الجماعة، والمبادرة، والمجازفة، واغتنام الفرص، والتأثير، وتطوير العلاقات، وتسيير الضغط وتحليل المواقف الصعبة. وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، والقدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية.

كما أنها تختلف من حيث المهارات التي حددها جابر عبد الحميد جابر (1998) مثل قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مسايرة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين.

يحتمل أن ظروف العمل التي يمارس فيها هؤلاء الإطارات الذكور مهامهم خلقت لديهم هذه القدرات الموقفية. كما يحتمل أن يكونوا قادة غير رسميين. أو الظروف الاجتماعية ساهمت في تنمية هذه القدرات لديهم فإذا هم يمارسونها في حياتهم المهنية والاجتماعية.

تختلف الإطارات الذكور غير المتكونة في مجال التسيير عن الإطارات الإناث بمعنى أن لديهم أصلاً مهارة القدرات الموقفية وذلك نظراً للممارسات اليومية مثل التعلم في منصب العمل أو المشاركة الفعلية بالإضافة إلى تولي مناصب الإشراف خلال السنة بالنيابة وذلك خلال فترات تقل عن شهر في حالة غياب المسؤول المباشر بسبب العطل السنوية أو الذهاب لمهام مهنية رسمية.

كما أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفا لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى) فانتفاء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظرا لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. سناء الخولي (2002).

7- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت جزئيا.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم على أن الجنسين عند الإطارات المتكونة لا يختلفان عن بعضها البعض والتكوين في مجال التسيير لم يحدث أثرا على الإطارات الذكور والإناث من حيث مهارة التعلم أي من حيث الاستفادة من التجارب، والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، وتسيير الأعمال، والدبلوماسية والنقد.

رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الإطارات الذكور المتكونة لا تختلف عن الإطارات الإناث من حيث مهارة التعلم. وحسب ما جاء به بوفلجة غياث (2003) على القادة أن يتمتعوا بخصائص نفسية سامية، تميز الإطارات والقادة، مثل الجدية والانضباط والنباهة والقدرة على التعلم، وغيرها. وتبقى المشاكل المهنية التي تواجه الإطارات خاصة، روتينية متكررة، بل تنوعت المشاكل التقنية والاجتماعية التي تحتاج إلى حلول جديدة مبتدعة. وأصبح المسؤول في حاجة إلى قدرات ومهارات ضرورية للإبداع في حل المشاكل المطروحة. وهي المهارات التي يجب توفيرها لدى القيادة المعاصرة. إلا أن الإطارات الذكور والإناث المتكونة بشركة "سوناطراك" لا تختلف من حيث الخصائص النفسية السامية مثل القدرة على التعلم.

- يوجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم لصالح الذكور. وهذا يعني أن الإطارات الذكور غير المتكونة تختلف عن الإطارات الإناث غير المتكونة من حيث مهارة التعلم. رغم عدم تكوين هؤلاء إلا أن الإطارات الذكور يتميزون بمهارة الاستفادة من التجارب، والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، وتسيير الأعمال، والدبلوماسية والنقد. إذ أن الإطارات الذكور بشركة "سوناطراك" تختلف عن الإناث بخصائص نفسية سامية مثل القدرة على التعلم. وحسب ما جاء به بوفلجة غياث (2003)، على القادة أن يتمتعوا بخصائص نفسية سامية، تميّز الإطارات والقادة، مثل الجدية والانضباط والنباهة والقدرة على التعلم، وغيرها. وتبقى المشاكل المهنية التي تواجه الإطارات خاصة، روتينية متكررة، بل تنوعت المشاكل التقنية والاجتماعية التي تحتاج إلى حلول جديدة مبتدعة. وأصبح المسؤول في حاجة إلى قدرات ومهارات ضرورية للإبداع في حل المشاكل المطروحة. وهي المهارات التي يجب توفيرها لدى القيادية المعاصرة. إلا أن الإطارات الذكور غير المتكونة بشركة "سوناطراك" تختلف عن الإطارات الإناث من حيث الخصائص النفسية السامية مثل القدرة على التعلم لصالح الإطارات الذكور.

يحتمل أن هذه النتيجة ناتجة عن الظروف المهنية والاجتماعية ومميزات الذكور في شركة "سوناطراك" الذين يتميزون بالبحث عن المعلومات وسير الأعمال قصد تحقيق الأهداف التي أسندت لهم خلال تقييم الأداء السنوي.

تختلف الإطارات الذكور غير المتكونة في مجال التسيير عن الإطارات الإناث بمعنى أن لديهم أصلا مهارة التعلم وذلك نظرا للممارسات اليومية مثل التعلم في منصب العمل أو المشاركة الفعلية بالإضافة إلى تولي مناصب الإشراف خلال السنة بالنيابة وذلك خلال فترات تقل عن شهر في حالة غياب المسؤول المباشر بسبب العطل السنوية أو الذهاب لمهام مهنية رسمية.

كما أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفا لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى) فانتماء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظرا لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. سناء الخولي (2002).

8- يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت.

- يوجد فروق دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. . يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائيا بين الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح الذكور. بأن التكوين في مجال التسيير أبرز أثرا على الإطارات الذكور من حيث التقنيات الخاصة بالمؤسسة والتي تتمثل في التحكم في المعرفة التطبيقية الخاصة والمرتبطة بمهن المؤسسة أي التكنولوجيا العالية المتمثلة في الإعلام الآلي والتسيير به وسيرورة تمييع الغاز الطبيعي ومهارات الجودة الشاملة (ISO 9001-2000) والجودة والسلامة والصحة والأمن والمحيط (18000-14000) إن الإطارات الذكور المتكونة تختلف عن الإطارات الإناث من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح الذكور، وإدارة الجودة الشاملة التي تتميز بها شركة "سوناطراك". هذه العوامل تؤثر مباشرة على اتجاه المهارة الخاصة بالمؤسسة اللازمة للتوافق مع التغيرات التي تشهدها شركة "سوناطراك" على المستوى الداخلي والخارجي. وهذا ما يؤكد عليه كل من نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) ذلك أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى.

فالمهارة تتميز بالخصائص التالية: تتحسن من خلال التدريب والاستخدام، و يمكن استخدامها في مواقف متعددة. محمد أبو هاشم (2004). يدعم هذه النتيجة مدحت محمد أبو النصر (2007) إذ يرى أن فرق العمل تحتاج إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاما بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

كما أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفا لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى) فانتماء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظرا لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. سناء الخولي (2002).

وتختلف الإطارات فيما حدده محمد أبو هاشم (2004) من حيث المهارات وهي الفهم للذات والآخرين وللمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحجب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة. وتتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وهذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشة وتمثيلها وتبادلها.

خلاصة القول فإن دور التكوين في مجال التسيير في تنمية المهارة الخاصة بالمؤسسة عند الإطارات الذكور جد مهم.

- يوجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح الذكور. الإطارات الذكور المتكونة تختلف عن الإطارات الإناث من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. فرغم عدم تكوين هؤلاء في مجال التسيير إلا أنهم يختلفون عن الإناث من حيث التقنيات الخاصة بالمؤسسة والتي تتمثل في التحكم في المعرفة التطبيقية الخاصة والمرتبطة بمهن المؤسسة أي التكنولوجيا العالية المتمثلة في الإعلام الآلي والتسيير به وسيرورة تمييع الغاز الطبيعي ومهارات الجودة الشاملة (ISO 9001-2000) والجودة والسلامة والصحة والأمن والمحيط (14000-18000)، وإدارة الجودة الشاملة التي تتميز بها شركة "سوناطراك".

قد يدل هذا على أن شركة "سوناطراك" نجحت في تعميم خصوصيتها التكنولوجية والجودة الشاملة بكل أبعادها، وأنها هيأت لكل الظروف والوسائل التكنولوجية لتحقيق ذلك. هذه العوامل تؤثر مباشرة على اتجاه المهارة الخاصة بالمؤسسة اللازمة للتوافق مع التغيرات التي تشهدها شركة "سوناطراك" على المستوى الداخلي والخارجي.

تختلف الإطارات الذكور غير المتكونة في مجال التسيير عن الإطارات الإناث، يحتمل أن تكون لديها أصلا المهارة الخاصة بالمؤسسة وذلك نظرا للممارسات اليومية مثل التعلم في منصب العمل أو المشاركة الفعلية بالإضافة إلى تولي مناصب الإشراف خلال السنة بالنيابة وذلك خلال فترات تقل عن شهر في حالة غياب المسؤول المباشر بسبب العطل السنوية أو الذهاب لمهام مهنية رسمية.

كما أن كل فرد يولد في إطار ثقافي يحدد له منذ مولده طريقة حياته المستقبلية واتجاه نموه، ويضع تعريفا لما يتوقع منه أن يفعله، بناء على انتمائه لجنس معين (ذكر، أنثى) فانتفاء الفرد إلى جنس معين يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية التي توضع في الاعتبار في كل فعل إنساني وبناء على هذه الحقيقة المتعلقة بالإطار الثقافي الذي ينمو الفرد من خلاله ونظرا لأن الثقافة تختلف من مجتمع لآخر، وحتى بين الجماعات في المجتمع الواحد فإن الذكور والإناث لا يكون لهم نفس السلوك في العالم كله أو خلال الزمن في مجتمع معين. سناء الخولي (2002).

**9 - لا يوجد فرق بين الجنسين عند الإطارات المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية الجنسين عند الإطارات المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية. بحيث أن التكوين في مجال التسيير لم يؤثر على الإطارات فإن كلا من الجنسين لا يختلفان من حيث تسيير ذهنيات العمال وأن قيم المؤسسة يعرفها العمال ويتقاسمونها مع الآخرين وأن الخبرة المهنية تسمح للعمال بالإلمام بالثقافة التسييرية. وحسب ما جاء به بوفلجة غياث (2003) إن لكل تنظيم ثقافة تميز أعضائه. لهذا على العامل والمسير فهم قيم المجتمع وثقافة المؤسسة والعمل على إيجاد جو من الانسجام بين أعضاء مجموعة العمل. كما يؤكد عبد الحفيظ مقدم (1992) أن عملية التسيير تتأثر سلبا وإيجابا بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وأسلوب التربية والتعليم والثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل وغير ذلك.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين عند الإطارات غير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث غير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية. فإن كلا من الجنسين لا يختلفان من حيث تسيير ذهنيات العمال وأن قيم المؤسسة يعرفها العمال ويتقاسمونها مع الآخرين وأن الخبرة المهنية تسمح للعمال بالإلمام بالثقافة التسييرية. وحسب ما جاء به بوفلجة غياث (2003) إن لكل تنظيم ثقافة تميز أعضائه. لهذا على العامل والمسير فهم قيم المجتمع وثقافة المؤسسة والعمل على إيجاد جو من الانسجام بين أعضاء مجموعة العمل. كما يؤكد عبد الحفيظ مقدم (1992) أن عملية التسيير تتأثر سلبا وإيجابا بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وأسلوب التربية والتعليم والثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل وغير ذلك.

أدلت نتائج الدراسة أن هناك فروقا دالة إحصائية بين الإطارات الذكور والإناث سواء المتكونة أم غير المتكونة لصالح الإطارات الذكور من حيث المهارات التسييرية بالمقارنة مع الإطارات الإناث. هذا لا يعني أن الإطارات الإناث أقل مهارة من الإطارات الذكور وذلك انطلاقا من نتائج المتوسطات التي كانت ضئيلة ما بين الجنسين. تلعب المرأة الإطار دورا مهما وتتولى مناصب الإشراف على كل مستوياته.

**الفرضية الرابعة: الفروق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث متغيرات البحث.**

1- لا يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية بأن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. ونلاحظ أن التكوين في مجال التسيير لم يترك أثرا على الإطارات الإدارية والتقنية. أي أن الإطارات الإدارية والتقنية لا يختلف بعضها عن بعض فيما يخص المؤشر العام للمهارات التسييرية الذي يحتوي كلاً من مهارة التأطير وتدريب الجماعات، ومهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد ومهارة التخطيط وتنظيم العمل، ومهارة القدرات الشخصية أو الفردية، ومهارة القدرات الموقفية، ومهارة التعلم، والمهارة الخاصة بالمؤسسة. بمعنى أنه لا يوجد تمييز بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية.

يشير عبد العزيز عبادة (2002) إلى ظهور - حتى الآن - كثير من الآراء حول طبيعة التسيير. وبالرغم من ذلك فهناك رأي تقليدي ينادي بعمومية الوظيفية التسييرية، وينطوي هذا الاتجاه على أن الفكرة أم الكفاءة والمهارة والقدرة التسييرية يمكن نقلها من تنظيم لآخر. يذكر "كونتز" و"أودونيل" (Koontz and O'Donnell) أن الخبرة والمعرفة التسييرية يمكن أن تنقل من إدارة منشأة لأخرى كأن ينقل مدير المشتريات ليكون مسيرا للإنتاج والمشرف على العمال ليصبح مدير المخازن. وهكذا، فطالما كان عملهم إداريا، شكلا ومضمونا، يمكن للمسيرين استخدام معارفهم ومهاراتهم في أية وظيفة إدارية أو تسييرية، وفي أي منصب في المؤسسة أو موقع فيها.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية بأن الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث المؤشر العام للمهارات التسييرية، الذي يحتوي كلاً من مهارة التأطير وتدريب الجماعات، ومهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد ومهارة التخطيط وتنظيم العمل، ومهارة القدرات الشخصية أو الفردية، ومهارة القدرات الموقفية، ومهارة التعلم، والمهارة الخاصة بالمؤسسة. أي أنهم يتميزون بنفس المهارات التسييرية.

**2- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت جزئياً.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. بأن التكوين في مجال التسيير لم يؤثر على مهارات الإطارات الإدارية والتقنية. وتوحي هذه النتيجة بأن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا يختلف بعضها عن بعض من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات أي من حيث العمل في الجماعة، والتفكير الجماعي، وتسيير المهارات، وتقييمها، والقيادة، والمتابعة، وتنشيط الجماعة، والمفاوضة، والتكوين، وتنمية الآخرين، والتحفيز، والتفاوض، وتنظيم الوقت، وتنشيط الاجتماع.

رغم أن كثيراً من الدراسات ترى أن هناك ارتباطاً عالياً بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات.

- يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات لصالح الإطارات التقنية. هذه النتيجة لم تكن متوقعة فرغم عدم

تكوينهم في مجال التسيير إلا أن نتائج الدراسة أثبتت أن الإطارات التقنية غير المتكونة تختلف عن الإطارات الإدارية من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات أي من حيث العمل في الجماعة، والتفكير الجماعي، وتسيير المهارات، وتقييمها، والقيادة، والمتابعة، وتنشيط الجماعة، والمفاوضة، والتكوين، وتنمية الآخرين، والتحفيز، والتفاوض، وتنظيم الوقت، وتنشيط الاجتماع. يحتمل أن تكون هذه النتيجة حاصلة عن خصوصيات تخصص الإطارات في المجال التقني من جهة وراجع إلى الدراسات الأكاديمية المتمثلة في الجامعات والمعاهد التي تعتمد على سيرورة علمية منطقية من جهة أخرى إلى خصوصية المنصب ومهامه الذي يتميز بالتقني بالخصوص. رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الإطارات التقنية تختلف عن الإطارات الإدارية.

**3- لا يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.**

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. بأن التكوين في مجال التسيير لم يؤثر على مهارات الإطارات الإدارية والتقنية. وتوحي هذه النتيجة بأن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا يختلف بعضها عن بعض من حيث سير المقابلة، والإقناع، والإصغاء، وتسيير الصراع، والاعتراف، وفهم الآخرين، والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات، والمتابعة، والاتصال.

رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. وتوحي هذه النتيجة بأن الإطارات الإدارية والتقنية

غير المتكونة لا يختلف بعضها عن بعض من حيث سير المقابلة، والإقناع، والإصغاء، وتسيير الصراع، والاعتراف، وفهم الآخرين، والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات، والمتابعة، والاتصال.

4- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت.

- يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل لصالح الإطارات التقنية. بأن التكوين في مجال التسيير أبرز أثرا على المهارات التسييرية للإطارات التقنية. إن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة تختلف فيما بينها من حيث التنظيم، وتسيير التغيير، والتوقع، والتنسيق، والتتقيب، وتقييم النتائج، وتسيير مشروع، وتحديد الأولويات، وتسيير المخاطر، وتسيير الأزمات، والتحليل الاستراتيجي، والمراقبة.

فالمهارة تتميز بالخصائص التالية: تتحسن من خلال التدريب والاستخدام، ويمكن استخدامها في مواقف متعددة. فرضية إطارات إدارية وتقنية محمد أبو هاشم (2004).

وهذا ما يؤكد عليه كل من نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) ذلك أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى.

يدعم هذه النتيجة مدحت محمد أبو النصر (2007) إذ يرى أن فرق العمل تحتاج إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاما بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أُتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

وتختلف الإطارات فيما حدده محمد أبو هاشم (2004) من حيث المهارات وهي الفهم للذات والآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة. وتتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وهذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشة وتمثيلها وتبادلها.

وتختلف فيما بينها فيما أكده "ديل" (Dale) أنه بالرغم من أن بعض المهارات التسييرية العامة تمثل أجزاء أساسية في وظيفة أي مدير (مثل التخطيط والتنظيم وتهيئة وإعداد الأفراد اللازمين والتوجيه والرقابة) إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تختلف من فرد لآخر ومن مكان لآخر.

بالإضافة إلى اختلافها فيما ركز عليه "كاتز" (Katz) تكمن فعالية الإدارة في القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم وتحقيق التعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف.

- يوجد فروق دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل لصالح الإطارات التقنية. رغم عدم تكوين الإطارات الإدارية والتقنية في مجال التسيير إلا أن الإطارات التقنية تختلف وتتميز عن الإطارات الإدارية من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل لم تكن هذه النتيجة متوقعة. ويحتل جدا أن الظروف العمل وظروف المهنية والاجتماعية هي التي ساهمت في إبراز المهارات التسييرية من حيث التنظيم، وتسيير التغيير، والتوقع، والتنسيق، والتقيب، وتقييم النتائج، وتسيير مشروع، وتحديد الأولويات، وتسيير المخاطر، وتسيير الأزمات، والتحليل الاستراتيجي، والمراقبة.

رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003).

وتختلف فيما بينها فيما أكده "ديل" (Dale) أنه بالرغم من أن بعض المهارات التسييرية العامة تمثل أجزاء أساسية في وظيفة أي مدير (مثل التخطيط والتنظيم وتهيئة وإعداد الأفراد اللازمين والتوجيه والرقابة) إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تختلف من فرد لآخر ومن مكان لآخر.

بالإضافة إلى اختلافها فيما ركز عليه "كاتز" (Katz) تكمن فعالية الإدارة في القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم وتحقيق التعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف.

5- لا يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية بأن التكوين لم يبرز أثرا على مهارات الإطارات الإدارية والتقنية. أي أن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا تختلف عن بعضها من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. التكيف/المرونة، والتكوين الذاتي، والتقييم الذاتي، والتحكم في الذات، والثقة بالنفس، وذهنية البيع والزبون، والفضول الثقافي، والتحليل، والاستنتاج، وحل المشاكل، والتصويب نحو النتائج، والمسؤولية، والانتماء للمؤسسة، وتفتح الفكر.

رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية. بأن الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث التكيف/المرونة، والتكوين الذاتي، والتقييم الذاتي، والتحكم في الذات، والثقة في النفس، وذهنية البيع والزبون، والفضول الثقافي، والتحليل، والاستنتاج، وحل المشاكل، والتصويب نحو النتائج، والمسؤولية، والانتماء للمؤسسة، وتفتح الفكر.

6- لا يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية بأن التكوين لم يبرز أثرا على مهارات الإطارات الإدارية والتقنية. أي أن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا يختلف بعضها عن بعض من حيث مهارة القدرات الموقفية وهي أخذ القرارات بصفة عامة وخاصة في وضعيات غامضة، ومقاومة الضغط والعزلة، والاستقلالية، والقيادة، وتسيير الجماعة، والمبادرة، والمجازفة، واغتنام الفرص، والتأثير، وتطوير العلاقات، وتسيير الضغط.

رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة القدرات الموقفية.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة القدرات الموقفية. بأن الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث أخذ القرارات بصفة عامة وخاصة في وضعيات غامضة، ومقاومة الضغط، والعزلة، والاستقلالية، والقيادة، وتسيير الجماعة، والمبادرة، والمجازفة، واغتنام الفرص، والتأثير، وتطوير العلاقات، وتسيير الضغط.

**7- لا يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم بأن التكوين لم يبرز أثرا على مهارات الإطارات الإدارية والتقنية. أي أن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا تختلف عن بعضها من حيث الاستفادة من التجارب، والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، وتسيير الأعمال، والدبلوماسية، والنقد.

رغم أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى. نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) إلا أن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة التعلم.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث مهارة التعلم. أي أن الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث الاستفادة من التجارب، والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، وتسيير الأعمال، والدبلوماسية، والنقد.

**8- يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت جزئيا.

- يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية تحققت.

تفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح الإطارات التقنية. بأن التكوين في مجال التسيير أبرز أثرا على المهارات التسييرية للإطارات التقنية. وأن الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة تختلف فيما بينها من حيث من المهارات التقنية، ومهارات الجودة الشاملة الخاصة بالمؤسسة. والتقنيات الخاصة بالمؤسسة والتي تتمثل في التحكم في المعرفة التطبيقية الخاصة والمرتبطة بمهن المؤسسة أي التكنولوجيا العالية المتمثلة في الإعلام الآلي والتسيير به وسيرورة تمبيع الغاز الطبيعي ومهارات الجودة الشاملة (ISO 9001-2000) والجودة والسلامة والصحة والأمن والمحيط (18000-14000) إن الإطارات الإدارية المتكونة تختلف عن الإطارات التقنية من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة لصالح التقنية، وإدارة الجودة الشاملة التي تتميز بها شركة "سوناطراك". هذه العوامل تؤثر مباشرة على اتجاه المهارة الخاصة بالمؤسسة اللازمة للتوافق مع التغيرات التي تشهدها شركة "سوناطراك" على المستوى الداخلي والخارجي.

فالمهارة تتميز بالخصائص التالية: تتحسن من خلال التدريب والاستخدام، ويمكن استخدامها في مواقف متعددة محمد أبو هاشم (2004).

وهذا ما يؤكد عليه كل من نبيل عبد الهادي وآخرون (2003) ذلك أن كثيرا من الدراسات ترى أن هناك ارتباطا عاليا بين النضج الجسدي والتدريب والخبرة من ناحية وإتقان المهارة بدرجة عالية من ناحية أخرى.

يدعم هذه النتيجة مدحت محمد أبو النصر (2007) إذ يرى أن فرق العمل تحتاج إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاما بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

تختلف الإطارات فيما حدده محمد أبو هاشم (2004) من حيث المهارات وهي الفهم للذات والآخرين وللمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة والإدارة. وتتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وهذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشة وتمثيلها وتبادلها.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث المهارة الخاصة بالمؤسسة. بأن الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة لا تختلف فيما بينها من حيث من المهارات التقنية، ومهارات الجودة الشاملة الخاصة بالمؤسسة.

**9 - لا يوجد فرق بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة وغير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية.** يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية لم تتحقق.

- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات الإدارية والتقنية في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية. بحيث أن التكوين في مجال التسيير لم يؤثر على الإطارات الإدارية والتقنية فإن كلا من الإطارات لا تختلف من حيث تسيير ذهنيات العمال وأن قيم المؤسسة يعرفها العمال ويتقاسمونها مع الآخرين وأن الخبرة المهنية تسمح للعمال بالإلمام بالثقافة التسييرية. وحسب ما جاء به بوفلجة غياث (2003) أن لكل تنظيم ثقافة تميز أعضاءه. لهذا على العامل والمسير فهم قيم المجتمع وثقافة المؤسسة والعمل على إيجاد جو

من الانسجام بين أعضاء مجموعة العمل. كما يؤكد عبد الحفيظ مقدم (1992) أن عملية التسيير تتأثر سلبا وإيجابا بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وأسلوب التربية والتعليم والثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل وغير ذلك.

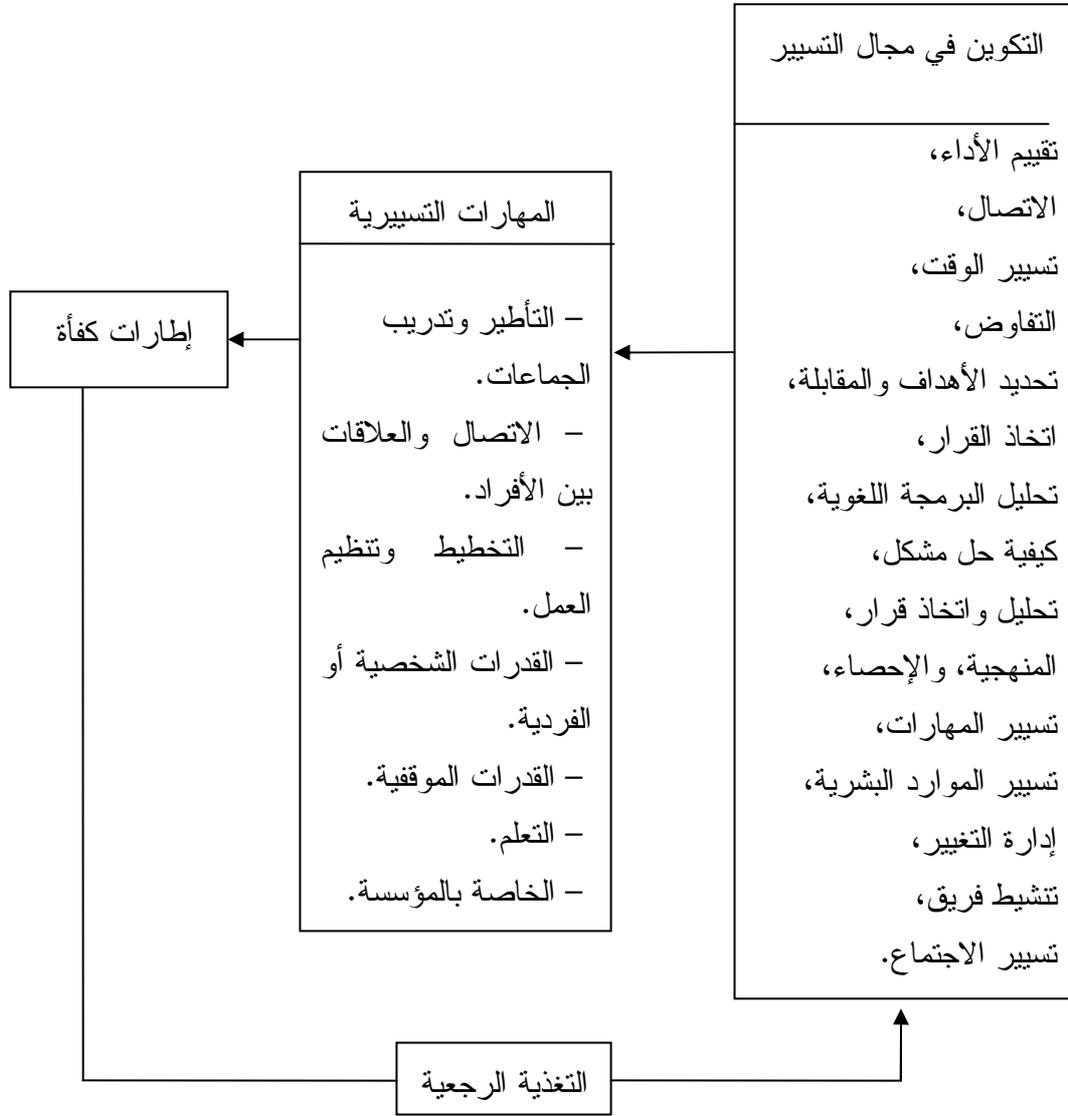
- لا يوجد فروق دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية. يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الفرعية لم تتحقق.

تفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية غير المتكونة في مجال التسيير من حيث الثقافة التسييرية. فإن كلا من الإطارات الإدارية والتقنية لا تختلف من حيث تسيير ذهنيات العمال وأن قيم المؤسسة يعرفها العمال ويتفاسمونها مع الآخرين وأن الخبرة المهنية تسمح للعمال بالإلمام بالثقافة التسييرية. وحسب ما جاء به بوفلجة غياث (2003) أن لكل تنظيم ثقافة تميز أعضاءه. لهذا على العامل والمسير فهم قيم المجتمع وثقافة المؤسسة والعمل على إيجاد جو من الانسجام بين أعضاء مجموعة العمل. كما يؤكد عبد الحفيظ مقدم (1992) أن عملية التسيير تتأثر سلبا وإيجابا بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وأسلوب التربية والتعليم والثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل وغير ذلك.

أدلت نتائج الدراسة أن هناك فروقا دالة إحصائيا بين الإطارات الإدارية والتقنية سواء المتكونة أم غير المتكونة لصالح الإطارات التقنية من حيث بعض المهارات التسييرية بالمقارنة مع الإطارات الإدارية سواء المتكونة أم غير المتكونة. قد ترجع هذه النتيجة إلى ملمح الإطارات والمناصب التقنية بحيث يتطلب مستوى أكاديميا بالتخصصات العلمية والتقنية أي خريج معهد في التكنولوجيا أو مهندس دولة بإحدى الجامعات الجزائرية مثل جامعة التكنولوجيا وهران أو بومرداس... الخ. بينما يتطلب ملمح الإطارات والمناصب الإدارية مستوى علميا أكاديميا في التخصصات الأدبية.

فالتخصصات العلمية تؤهل الإطار أكثر من غيره في تنمية قدراته بحكم أن التخصص العلمي داخل المعاهد والجامعات يحث الطالب على البحث في المنطق، وحل مسائل الرياضيات والفهم الجيد والنقد. بينما التخصصات الأدبية تختلف من حيث المحتوى والبرامج وطرائق التعليم بالمقارنة مع التخصصات العلمية لهذا نجد الإطارات التقنية المتكونة تتميز بمهارة التخطيط وتنظيم العمل، والمهارة الخاصة بالمؤسسة. والشيء نفسه بالنسبة للإطارات غير المتكونة فهي تتميز بمهارة التأطير وتدريب الجماعات، والتخطيط وتنظيم العمل بالمقارنة مع الإطارات الإدارية غير المتكونة وذلك راجع لخصوصية التكوين المبدئي أي الأولي قبل التوظيف أي الدراسات في المعاهد والجامعات.

شكل رقم (15) يبين أثر التكوين على المهارات التسييرية ومدى تكوين إطارات كفاءة في شركة "سوناطراك"



إن للتكوين في مجال التسيير في شركة "سوناطراك" دور مهم في تنمية المهارات التسييرية وهي ومهارة التأطير وتدريب الجماعات، ومهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد ومهارة التخطيط وتنظيم العمل، ومهارة القدرات الشخصية أو الفردية، ومهارة القدرات الموقفية، ومهارة التعلم، والمهارة الخاصة بالمؤسسة لدى الإطارات ويؤهلها للممارسات التسييرية.

تجد الإطارات المتكونة بشركة "سوناطراك" أن التكوين في مجال التسيير ناجع، وأن محتوياته تلبي احتياجات الإطارات المتكونة واحتياجات المؤسسة وهي عبارة عن دوريات كالتالي: تقييم الأداء، والاتصال، وتسيير الوقت، والتفاوض، وتحديد الأهداف والتقييم، وتحليل البرمجة اللغوية، والهدف، والمقابلة، وكيفية حل مشكل، وتحليل قرار، والمنهجية، وتسيير المهارات، والإحصاء في تسيير الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وتسيير الكفاءات، وتحليل المشكل واتخاذ القرار، وتنشيط فريق، وتحديد الأهداف، وتسيير الاجتماع.

كما أن أهمية تنمية المهارات وتدعيم قدرات التسيير لدى مختلف الإطارات تكمن في كونها تسمح لهم بالتنسيق بين مناهج عملهم وتحقيق الأهداف التي أسندت لهم، وإثبات وأن سياسة المؤسسة ناجعة وقادرة بأن تكشف عن مسيرين في المستقبل.

يبرز التكوين في مجال التسيير أثرا بشكل موجب على الإطارات المتكونة إلى حد ما فيما يخص المهارات التسييرية. ويمكن التأكيد على أهمية ونجاعة التكوين في مجال التسيير للإطارات في شركة "سوناطراك" لأنه وسيلة من وسائل تسيير الموارد البشرية والتسيير بالمهارات بعد تنمية وتطوير هذه الأخيرة. مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج التغذية الراجعة التي تسمح بإنجاز مخزون من الإطارات الكفأة.

التوصيات

والإسهامات العلمية

## التوصيات .

تستخلص الباحثة أن مواضيع التكوين والمهارات التسييرية جد مهمة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كل المؤسسات والمنظمات سواء أكانت إنتاجية، أم خدمية، أم تربوية. كما تستخلص الباحثة أن مواضيع دراسة الفروق جد مهمة في المجال المهني ابتداء من عملية التوظيف إلى التسيير بالكفاءات والمهارات وأهمها المهارات التسييرية. لهذا تقترح الباحثة بعض التوصيات منها ما يخص البحث العلمي الأكاديمي والبعض الآخر يخص شركة "سوناطراك" وبعض التوصيات تخص كلاهما وهي كالتالي:

### توصيات علمية:

- تحديد مفهوم المهارة بإنشاء وحدات البحث لدراستها في ميدان العمل بصفة عامة وفي مجال التسيير بصفة خاصة.
- دراسة التكوين بكل أبعاده وأثاره على الموارد البشرية.
- دراسة المهارات بصفة عامة والمهارات التسييرية بصفة خاصة بالمؤسسات الجزائرية، داخل الأبعاد الثقافية للمجتمع الجزائري. ومقارنتها مع ثقافات أخرى.
- الاهتمام بالفروق الفردية بين الجنسين من حيث التكوين والمهارات والثقافة التسييرية.

### توصيات عملية:

- تحديد مرجعية المهارات بصفة عامة والمهارات التسييرية بصفة خاصة وذلك عن طريق تحديد مهام المنصب والدور المنتظر في سيرورة العمل.
- التنقيب عن المهارات التسييرية الموجودة داخل الشركة.
- إنشاء مخطط لتنمية المهارات التسييرية على أعلى المستويات التسييرية والشرعية في شركة "سوناطراك" مع التوضيح لجميع فئات العمال أهميته بالنسبة لمستقبل المؤسسة.

- لاكتساب الثقافة التسييرية لابد من تزويد الإطارات بوسائل التسيير التي تسمح لهم بالتنبؤ ودوافع المهارات ليبرز كل فرد كفاءته في العمل.
- فمن أجل أن تحقق شركة "سوناطراك" أهدافها على المدى القصير والبعيد فلا بد عليها أن يكون لديها إطارات مسيرة ذات كفاءة عالية في عملية التسيير والإدارة.
- اعتماد شركة "سوناطراك" على تخطيط استراتيجي لمواردها البشرية على المدى البعيد.
- تطوير وتنمية مهارات الإطارات حديثة التوظيف تماشياً مع التطورات العالمية.
- توفير الوسائل والتكنولوجيا الحديثة في تحديد الإطارات ذوي الكفاءات العالية لتولي مناصب التسيير والإشراف.
- إعطاء فرص التسيير لكل من الذكور والإناث على حد سواء.
- إعداد إجراء أو منهج المهارة كمشروع وذلك بالاعتماد على مستوى عال من التزام مديرية شركة "سوناطراك".
- التنمية الذاتية للفرد من حيث قدرته على التشغيل الكامل للعملية الواحدة، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على الرقابة وتقييم الأداء أثناء العملية.
- إن المهارات التسييرية تتطلب معلومات ومعارف فعلى شركة "سوناطراك" وضع استراتيجية ووسائل محكمة للإعلام والاتصال.
- تتحسن المهارات التسييرية من خلال التدريب والاستخدام وإعطاء الفرص للإطارات لاستخدام هذه المهارات بالمؤسسة في مواقف متعددة قصد تحسينها.
- تنمية الذكاء الجماعي للمؤسسة وحث العمال على تفعيل سلوكياتهم المهنية للنجاح الجماعي. فالمؤسسة التي تسيّر بالمهارات تحث على قيم قوية فيما يخص سياسة الموارد البشرية وتساهم في تنمية مهارات كل العمال بالإنصاف وتنفادي التمييز السلبي.
- على شركة "سوناطراك" تشجيع مسؤوليها على رسم مخطط لحياتهم المهنية، فتسهل لهم تقلد بعض المهام في سلم السلطة حسب ذلك المخطط المصادق عليه من طرف المسؤول الأعلى. وقد يستعين المعني ومسؤوله بخبير في علم النفس العمل وأخر في تسيير التكوين لرسم ذلك المخطط.

- إعداد برامج التكوين تحتوي على وسائل وطرق الخوض في علاقات إيجابية داخل جماعات العمل.
- إعداد وتنفيذ برامج التكوين التي تدخل في سياق استراتيجية الجودة الشاملة، خلال طول السنة وعلى مدى الحياة المهنية للإطار.
- لا بد أن يلمس التكوين في مجال التسيير كافة إطارات شركة "سوناطراك".
- توفير الوسائل والتكنولوجيا الحديثة في التكوين.
- الاعتماد على التكوين المحكم الذي يتماشى مع متطلبات المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، لمواكبة التطور التكنولوجي والتنظيمي.
- الأخذ بعين الاعتبار طرق ونماذج تكوينية من الشركات العالمية البترولية وغيرها.
- معالجة عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية في إطار منهج إعادة الهندسة.
- محاولة التوصل إلى إطار ملائم لإعادة هندسة عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية بما يخص المهارات التفسيرية لدى الإطارات وبالصيغة التي تؤدي إلى تحقيق فاعلية وكفاءات التكوين والإطارات في الوقت نفسه.
- الاهتمام بالفروق الفردية بين الجنسين من حيث التكوين والمهارات والثقافة التفسيرية .
- التكوين يكون مشخصا ومكيفا من أجل وضع التسيير في سياق استراتيجية الجودة الشاملة.
- يتبع التكوين بورشات للإتقان وذلك خلال طيلة السنة.
- بعد عملية التكوين، إنشاء عملية تقييمية للمهارات التفسيرية للنقاط التالية:
- \* استعمال طرق وأساليب العمل في جماعة العمل بحيث يسمح له بالثقة بالنفس، والتأثير، وتدريب الجماعات.

\* سرعة القيام بالعمل للمقارنة ومعرفة إذا تحسن الإطار من حيث التوقيت في القيام بمهامه قبل وبعد التكوين بشكل أوضح مما كان يقوم به قبل التعلم والتدريب، حيث نلاحظ نقصاً تدريجياً في الوقت الذي يصرف للقيام بالعمل أي النقصان المتدرج في عدد الأخطاء التي ترتكب وخاصة ما يخص المهارات العلائقية ومعرفة إذا كان هناك تحسن بين الإطار المتكون ورؤسائه ومرؤوسه.

- استمرار تكوين الإطارات طيلة مسارهم المهني في مختلف التخصصات.

- الالتزام بدفتر الشروط في عملية تكوين الإطارات في مجال التسيير لتسهيل عملية تقييم التكوين. وتفادي التكوين من أجل التكوين أي هدر أموال المؤسسة. ولتتمكن المؤسسة من عملية تقييم هذا النوع من التكوين.

- اعتبار الفترات النيابية تكويناً في حد ذاته للإطارات لهذا لا بد من تقييم الفترات النيابية وإدراجها في المسار المهني للإطارات.

## الإسهامات العلمية للدراسة.

أهم الإسهامات العلمية التي توصلت إليها الباحثة هي التالي:

حددت الباحثة أنواع المهارات التسييرية التي يمكن أن تبنى عليها دراسات لاحقة في المجتمع الجزائري وهي كالتالي:

- مهارة التأطير وتدريب الجماعات:

تحتوي هذه المهارة على كل من العمل في الجماعة، والتفكير الجماعي، وتسيير المهارات، وتقييم المهارات، والقيادة، والمتابعة، وتنشيط الجماعة، والمفاوضة، والتكوين، وتنمية الآخرين، والتحفيز، والتفاوض، وتنظيم الوقت، وتنشيط الاجتماع.

- مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد:

تحتوي هذه المهارة على كل من سير المقابلة، والإقناع، والإصغاء، وتسيير الصراع، والاعتراف، وفهم الآخرين، والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات، والمتابعة، والاتصال.

#### - مهارة التخطيط وتنظيم العمل:

تحتوي هذه المهارة على كل من تنظيم، وتسيير التغيير، والتوقع، والتنسيق، والتنقيب، وتقييم النتائج، وتسيير مشروع، وتحديد الأولويات، وتسيير المخاطر، وتسيير الأزمات، والتحليل الاستراتيجي، والمراقبة.

#### - مهارة القدرات الشخصية أو الفردية:

تحتوي هذه المهارة على كل من التكيف/المرونة، والتكوين الذاتي، والتقييم الذاتي، والتحكم في الذات، والثقة في النفس، وذهنية البيع والزيون، والفضول الثقافي، والتحليل، والاستنتاج، وحل المشاكل، والتصويب نحو النتائج، والمسؤولية، والانتماء للمؤسسة، وتفتح الفكر.

#### - مهارة القدرات الموقفية:

تحتوي هذه المهارة على كل من أخذ القرارات بصفة عامة وخاصة في وضعيات غامضة، ومقاومة الضغط والعزلة، والاستقلالية، والقيادة، وتسيير الجماعة، والمبادرة، والمجازفة، واغتنام الفرص، والتأثير، وتطوير العلاقات، وتسيير الضغط.

#### - مهارة التعلم:

تحتوي هذه المهارة على كل من الاستفادة من التجارب، والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، وتسيير الأعمال، والدبلوماسية. والنقد.

#### - المهارة الخاصة بالمؤسسة:

تحتوي هذه المهارة على كل من المهارات التقنية، ومهارات الجودة الشاملة الخاصة بالمؤسسة.

#### اقترح نموذج للحوصلة الفردية للمهارات التسييرية لشركة "سوناطراك".

#### - إنجاز الحوصلة الفردية للمهارات التسييرية.

المستوى الأول: دورة الملاحظة وجرّد المهارات.

يتجمع في هذه الدورة كل من المشارك أو (المشاركين)، والمستشار أو (المستشارين) ويسمّون بالملاحظين. ومدتها قصيرة نسبياً (يوم إلى يومين) عادة تستدعي التورط تدريجياً. أثناء هذه الدورة، يتصرف كل مشارك في الأوضاع والتمرينات والتي تساعد على إنجاز الحوصلة للمهارات التسييرية. بعض هذه المهارات تظهر بالنسبة للمسير حينما يكون في علاقة مع أشخاص آخرين.

ينجز هؤلاء المشاركون العديد من التمرينات المختلفة. البعض ينجزها بمفرده والبعض الآخر ينجزها مع الجماعة والبعض الآخر في المسابقة مع الملاحظين. إن جماعات المشاركين صغيرة تحتوي على (05 أشخاص إلى 08 أشخاص) مع تأطير قوي فيها ملاحظين على الأقل. تركز الدورة خاصة على الملاحظة ووجد المهارات ولا يوجد فيها التغذية الراجعة من طرف الملاحظين.

### المستوى الثاني: تشكل الحوصلة = دورة + تفسير + إرجاع.

تحليل دقيق ينجزه الملاحظون بمفردهم انطلاقاً من الملاحظات التي سجلوها. يقومون بتوضيحها ثم تفسيرها استناداً على شبكة الملاحظة التي تحتوي على معايير أنجزت على شكل مهارات تسييرية: تحفيز العمال، التفويض، اتخاذ القرار... لقد أنجزت هذه الشبكة مسبقاً من طرف المؤسسة انطلاقاً من احتياجاتها الخاصة. ثم ينجز الملاحظون جماعياً التحليلات ويستخلصون الخلاصة. ترجع تفسيرات وخلصات الملاحظين فردياً لكل مشارك. هذا الأخير عليه أن يوقع ويدلي بموافقته أو عدم موافقته على ما قيل له وعليه إجراء تغييرات في حياته المهنية. الأكثر أهمية هو وعي المشارك فالحوصلة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكن عليها أن تحت على الرغبة في التغيير.

### المستوى الثالث: تشكل الملازمة = تشكل الحوصلة + المتابعة الفردية.

الإرجاع الأول يتبعه إرجاع آخر في وقت لاحق أو لقاء مابين المشارك والملاحظ والمسؤول المباشر عن المشارك. تنطلق الحوصلة بصفة عامة من مخطط التنمية الفردية (التنموي الفردي). يمكن للمؤسسة أن تخطط تشكل الملازمة قصد تحقيقه وإعطاء ثقة بالنفس جد كبيرة للإطارات، ومفهوم جيد لمهنة المسير، وشفافية أكثر فعالية (حقيقية) في عملية الاختيار والانتقاء لمناصب التسيير..

اقترح أساليب التكوين في مجال التسيير لأنها أقرب إلى الحياة اليومية المهنية للإطار في ممارسته لمهامه التسييرية.

### - استعمال أسلوب دراسة الحالة ولعب الأدوار في تكوين الإطارات في مجال التسيير

يعتمد أسلوب دراسة الحالة على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو التوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتكويين من ناحية والمكون من ناحية أخرى. والهدف الأساسي ليس التوصل إلى حل المشكلة بقدر ما هو تكوين الأفراد على التحليل والتفكير المنظم في أسباب المشكلة والنظر إلى جوانبها المختلفة.

يقوم المكون في أسلوب لعب الأدوار بعرض مشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المتكويين مثلاً عملياً على أن يقوموا بتنفيذه، وهذا بطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار وهي تكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على حل المشاكل والعلاقات العامة.

اقترح إطارا علمياً لتطبيق منهج إعادة الهندسة للتكوين في مجال التسيير لتنمية المهارات التسييرية. لدى إطارات شركة "سوناطراك" في سياق التسيير الاستراتيجي للمهارات.

تقترح الباحثة إطارا علمياً لإعادة هندسة عمليات التكوين لتنمية المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك" ويتكون هذا الإطار المقترح كما هو مبين في الشكل رقم (16) من خمس مراحل أساسية هي:

### المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة.

في هذا الإطار يمكن أن يكون دعم الإدارة العليا لتطبيق وتفهم منهج إعادة الهندسة كما يلي:

- 1 - الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه على مستوى أحد الأنشطة كالتكوين.
- 2 - الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التكوين والتطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال.
- 3 - الاستعداد لتحمل مخاطر ومعوقات التكوين في الأجل القصير.
- 4 - دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل.
- 5 - عدم التأخير في تنفيذ برامج إعادة هندسة عمليات التكوين والابتعاد عن التردد والخوف من الفشل.

### المرحلة الثانية: توفير متطلبات التطبيق لمنهج إعادة هندسة التكوين.

يظهر الدعم الحقيقي للإدارة العليا لتطبيق إعادة الهندسة في التكوين من خلال العمل على توفير المتطلبات التنظيمية المتمثلة في السياسة والبشرية المتمثلة في الأشخاص سواء المسيرين أم العاملين على إعداد وتنفيذ التكوين والمتطلبات المادية المتمثلة في الجانب المادي أي توفير ميزانية ضخمة.

### المرحلة الثالثة: التطبيق العملي لإعادة هندسة التكوين.

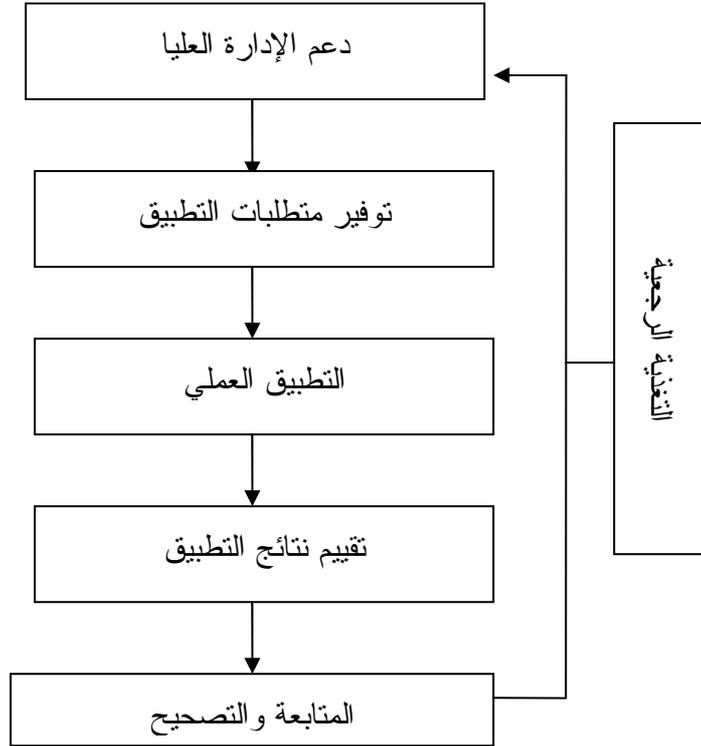
بعد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة متمثلاً في توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية تأتي مرحلة التطبيق العملي لإعادة هندسة التكوين والتي تتطلب:

أولاً: تحديد أهداف إعادة هندسة النشاط التكويني، وهذه الأهداف يجب أن تكون طموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي.

ثانياً: وحتى يتم إجراء التطبيق العملي لإعادة هندسة التكوين فإن الأمر يتطلب إحداث التغيير والتطوير في العناصر التالية:

- 1 - التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولون عن التكوين.
- 2 - التغيير في دور ووظيفة المكونين.

- 3 - إحداء الأغير في جانب المكونين.  
 4 - مكان الأكون.  
 5 - طرق وأساليب الأكون في ظل إعادة الهندسة.



شكل رقم (16) يبين إطارا علميا مقترح لأطبيق منهج إعادة الهندسة للأكون في مجال الأسيير لأنمية المهارات الأسييرية. لأى إطارات شركة "سوناطراك" في سياق الأسيير الأستراتيجي للمهارات.

**المرحلة الأربعة:** أقييم نتائج أطبيق إعادة هندسة الأكون وأطوير الموارد البشرية. ترتبط عملية أقييم مجهودات إعادة الهندسة في مجال الأكون بالأهداف المخططة في هذا المجال. والأركز هنا ليس على كيفية الأقييم بالأساليب الأقليدية، والأتي أعني مقارنة الأداء والمعايير الفعلية، ولكن الأركز يكون على كيفية إعادة هندسة عملية الأقييم ذاتها.

**المرحلة الخامسة:** المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التكويني.

يمكن أن تكون عملية المتابعة وتصحيح الأداء للبرامج التكوينية في إطار إعادة الهندسة كما يلي:

1 - ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟

2 - ما هي أكثر طرق وأساليب التكوين فاعلية ليتم التركيز عليها؟

3 - هل التكاليف في الوقت والمال والمجهود المنفقة على التكوين تتماشى مع العائد الناتج سواء في

زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء أم تحقيق مستويات عالية في إرضاء العميل، وأيضا تحقيق الإشباع المهني

والوظيفي والذاتي لدى المتكون.

## الخاتمة.

تميزت هذه الدراسة بصعوبة تحديد مفاهيم الإدارة والتسيير فرغم نقاط الاختلاف والتشابه إلا أن العديد من الباحثين يستعملون هذه المصطلحات للتعبير على أنها تتشابه في مضمونها. اختلفت تعريفات الإدارة والتسيير في تسميتها باللغة الأجنبية بين (Gestion) و (Management) و (Administration). يجمع جل الباحثين على أن التسيير والإدارة علم وفن ومهنة. كما أن المسير هو شخص يشرف على مجموعة من العمال، عيّن بطريقة رسمية أي لديه مكانة في الهرم التنظيمي. إن للمسيرين مستويات عديدة، وأدوار ووظائف محددة وأهمها التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه... الخ كما أن واقع التسيير في الجزائر تتراكم فيه كل نتائج الإصلاحات الاقتصادية منذ الاستقلال لحد الآن، الايجابية منها والسلبية.

أصبح تسيير الموارد البشرية من أهم الآليات الحديثة لمواجهة التطور التكنولوجي والتغيير التنظيمي وحتى الثقافي في ظل المنافسة والعولمة والجودة الشاملة لإرضاء الزبائن. فمنذ نشأة الموارد البشرية وتطور تسمياتها، ظهرت أهميتها أو أهدافها سواء أكان ذلك متعلقاً بالأفراد العاملين أم بالمؤسسة. تكمن تنمية الموارد البشرية في تخطيط هذه الأخيرة بأسس علمية واستراتيجية محكمة ويتم ذلك عن طريق ربط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية اعتماداً على سياسة توضح كل وظائف تسيير الموارد البشرية وتبرز أهمية استخدام هذه الأخيرة في المؤسسات. من أبرز المواضيع التي أضحت حالياً حديث المختصين في تسيير الموارد البشرية هي المهارة وكيفية تسييرها، أو التسيير بها بالإضافة إلى أهمية حوصلة المهارات في التسيير التنبئي للمهارات التسييرية لإطارات شركة "سوناطراك".

فالمهارة أصبحت ركيزة في تسيير الموارد البشرية لدرجة أنها أصبحت حالياً وسيلة وهي تسيير المهارات. كما تعددت أنواعها فمنها السلوكية، والاجتماعية، والاتصال، والتسييرية. تحدد المهارات التسييرية لدى المسيرين، والمشرفين بعد تحديد أدوار هؤلاء. فأهم أنواعها: التقنية، والإنسانية، والتنظيرية، والنفسية والاجتماعية. وبهذا يمكن الحكم عليهم أنهم أكفاء أم لا. كما يمكن للمؤسسة أن تتجز الحويصلة الفردية للمهارات التسييرية للإطارات والمسيرين. وتدعيم استراتيجية تنمية المهارات. كما أنّ الاختلاف يكمن في طريقة إعداد المسير وكيفية تطويره وذلك عن طريق التدريب، بالإضافة إلى أنّ المسير هو كتلة من المهارات التسييرية التي تسمح له بممارسة العملية الإدارية ضمن أهداف مسطرة مسبقاً، وبتزجها ضمن أدواره ووظائفه.

كشفت نتائج الدراسة حول دور التكوين في مجال التسيير في تنمية المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك". أن التكوين يعاني نوعا ما من العجز والقصور في تحقيق أهدافه ولم يبرز فروقا واضحة ومتباينة بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة سواء الذكور أم الإناث أم الإدارية والتقنية. فمحتوي برنامج

التكوين رغم كونه عاجزا إلا أن نتائج تقييمه أدلت أنه فعال من حيث السياسة والتخصص وتحديد الحاجيات إلا أنه يبقى ناقصا وبعيد عن واقع المؤسسة باعتبار التكوين في مجال التسيير هو أساسي في تنمية المهارات التسييرية وهذا يؤثر على تنمية هذه الأخيرة وبالتالي عدم إعداد حوض من المسيرين في المستقبل بالنسبة لشركة "سوناطراك" ويعرقل مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية ومنها التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والثقافية والعولمة والسوق العالمي للنفط وكذلك إرضاء الزبائن التي هي شرط ومبادئ من شروط ومبدأ الجودة الشاملة.

أهم أهداف التكوين في شركة "سوناطراك" هو الرفع من مستوى كفاءات ومهارات العمال بصفة عامة والإطارات سواء المسيرة أم غيرها من أجل تأدية مهامهم في أحسن الحال وتحقيق الأهداف التي أسندت إليهم وبالتالي تطبيق سياسة الموارد البشرية في بعدها الاستراتيجي وذلك عن طريق التسيير بالمهارات والتسيير التنبئي للمهارات والكفاءات وسهولة عملية انتقاء المسيرين لتولي المناصب المهمة في المؤسسة سواء في الجزائر أم مع الشركات متعددة الجنسيات في العالم.

إلا أنه يبقى الشغل الشاغل إعادة النظر في برامج وأهداف التكوين في مجال التسيير والعمل بحوصلة المهارات ومتابعة هؤلاء الإطارات المتكونة طيلة مسارهم المهني وتولي مناصب الإشراف من أجل إنشاء مخزون من الموارد البشرية وبالأخص الإطارات المهرة ذات مهارات تسييرية مطابقة لخصوصية المؤسسة المتمثلة في تكنولوجيتها العالمية في عملية تمييع الغاز الطبيعي من ناحية والعمل بالجودة الشاملة لإرضاء زبائنها على المستوى الوطني والعالمي من جهة أخرى.

## المراجع

## المراجع باللغة العربية:

أحمد حويتي. (1992). القيم الإسلامية للعمل والتسيير، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.

أحمد زكي بدوي. (1986). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.

أحمد سيد مصطفى. (2005). إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة : المعادي الجديدة.

أحمد طوطار. (1993). التشريد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

أحمد فرحات. (1984). التكوين والعمل. مجلة المجاهد. العدد 1404. الجزائر.

أحمد ماهر. (1997) إدارة الموارد البشرية. مصر: مركز التنمية الإدارية في الإسكندرية.

أحمد ماهر. (2001). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.

أحمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء. بدون طبعة. الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

أحمد ماهر. (2006). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية مصر.

أحمد محمد الطيب. (1999). التقويم والقياس النفسي والتربوي. الطبعة الأولى. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

أحمد معروف. (2003). شروط المدير الناجح. الطبعة الأولى. وهران الجزائر: لدار الغرب للنشر والتوزيع.

بسيونى محمد البرادعي. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دليل عملي، ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. الطبعة الأولى. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

- بوفلجة غيات.(2004). مبادئ التسيير البشري. الطبعة الثانية. وهران، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- بوفلجة غيات.(1984). الأسس النفسية للتكوين ومناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوفلجة غيات.(1998). مبادئ التسيير البشري. الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
- بوفلجة غيات.(2002). مبادئ التسيير البشري. وهران الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
- بوفلجة غيات.(2003). فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير. الطبعة الأولى. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي.(2003). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: دار الجامعية.
- حسن إبراهيم بلوط.(2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت لبنان: دار النهضة العربية.
- حسين عادل.(1971). الأفراد في الصناعة. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية.
- حسين عمارة.(1990). إدارة شؤون الموظفين. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- راوية حسن.(2003). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. بدون طبعة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- رحيم حسين.(2005). التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم. جامعة خضير بسكرة. الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية. العدد 07.
- زكي محمود هاشم.(1979). الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات الكويت.
- سعيد عامر.(1992). استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. الطبعة الأولى. القاهرة مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

سناء الخولي. (2002). الأسرة والحياة العائلية. بدون طبعة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

سنان الموسوي. (2006). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. الطبعة الأولى. دار المجدلأوي للنشر والتوزيع.

سهلة محمد عباس وعلي حسين علي. (1999). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر.

سهيل ادرس وجبور عبد النور. (1990). المنهل قاموس فرنسي-عربي، دار الآداب. الطبعة الحادية عشرة. بيروت: دار العلم للملايين المؤسسة الوطنية للكتاب.

سيد محمد جاب الرب. (2005). إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة. جامعة قناة السويس. مصر: مطبعة العشرى.

صالح الشتواني. (1997). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. جامعة إسكندرية: مؤسسة الشباب.

صلاح عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

صلاح عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الحديثة للنشر.

طارق حمادة. (1983). المعلومات وأثارها في زيادة الفعالية الإدارية عمان الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

عبد الباري إبراهيم درة. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. مصر: المنشورات العربية للتنمية الإدارية.

عبد الحفيظ مقدم. (1992). المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية. الثقافة والتسيير أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992. جامعة الجزائر. بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

عبد الحفيظ مقدم. (1992). دور الثقافة السياسية في التسيير. الثقافة والتسيير أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992. جامعة الجزائر. بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

عبد الحفيظ مقدم. (1992). لماذا الثقافة والتسيير؟. الثقافة والتسيير أعمال الملتقي الدولي المنعقد بالجزائر. 28-30 نوفمبر 1992. جامعة الجزائر. بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

عبد الرحمن أحمد هيجان. (1995). المدير والقائد الإداري، تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة. مجلة الإدارة العامة، العدد 77. الرياض المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

عبد الرحمن الوافي. (2006). قاموس مصطلحات علم النفس، عربي-فرنسي. دار الآفاق.

عبد الرحمن عبد الباقي. (1991). مجلة العلاقات الإنسانية. جامعة عين شمس: دار وصف للطباعة.

عبد الرحمن عيسوي. (1992). الكفاءة الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية.

عبد العزيز عبادة. (2002). القيادة التنظيمية وإدارة المؤسسة وتسيير الأعمال بين النظرية والتطبيق: تحليلية ومقارنة، مجلة العلوم الاجتماعية. جامعة مستغانم: العدد الأول جانفي - مارس.

عبد الكريم بوحفص وآخرون. (1996). التغيير التنظيمي وتطور تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر، المديرون دراسات نفسية-اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية. جامعة الجزائر: مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.

عبد الكريم بوحفص. (1992). نظرة على التكوين في معاهد تكوين الإطارات، الثقافة والتسيير. أعمال الملتقي الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.

عبد المجيد قدي. (2004). إشكالية تنمية المهارات البشرية في ظل العولمة. الجزائر: جامعة ورقلة.

عبد الهادي نبيل، وابوحشيش عبد العزيز، وبنسدي خالد عبد الكريم. (2003). مهارات في اللغة والتفكير. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عثمان فرج. (1992). الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، الثقافة والتسيير. أعمال الملتقي الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.

علي السلمي. (1985). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار المعارف.

علي محمد عبد الوهاب. (1981). التدريب والتطوير، مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات. الرياض: معهد الإدارة العامة.

علي محمد عبد الوهاب. (1986). إدارة الأفراد، منهج تحليلي. الطبعة الثانية. القاهرة مكتبة عين الشمس.

فريد النجار. (بدون سنة). إدارة الوظائف وتنمية الموارد البشرية. دار الغرب للنشر.

فهمي الغزوي . (1992). الإدارة العامة في الأردن ودور المؤسسات والتنشئة الاجتماعية في تطويرها، الثقافة والتسيير. أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992. جامعة الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.

قادة عبد العزيز. (2001). مانجمنت. الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية الجزائرية.

كامل بربير. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

كمال نور الله. (1999). إدارة القوى البشرية. بيروت: الطبعة الأولى.

محمد أبو هاشم. (2004). سيكولوجية المهارات. الطبعة الأولى. القاهرة مصر: مكتبة الزهراء الشرق.

محمد الجوهري. (1986). ميادين علم الاجتماع. الطبعة الثانية. مصر: دار المعارف.

محمد الرفيق الطيب. (1995). مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، التسيير وتنظيم المنشأة. الطبعة الأولى. الجزائر: الديوان المطبوعات الجامعية.

محمد الصيرفي. (2007). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

محمد جمال يحيوي. (2003). دراسات في علوم النفس. وهران، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.

محمد حافظ حجازي. (2007). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

محمد رفيق الطيب. (1995). مدخل للتسيير، وظائف، تقنيات، الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.

محمد عبد الفتاح منجي. (1987). مذكرات في تخطيط القوى العاملة. القاهرة: المعهد القومي للتنمية الإدارية.

محمد محمود الخوادة. (2004). أسس بناء المناهج التربوية وتصميم الكتاب التعليمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمد مزيان. (1992). بعض المؤشرات التحفيزية للعمل وعلاقتها بقيام العمل - الثقافة والتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

محمد مسلم. (2007). مدخل إلى علم النفس العمل. الطبعة الأولى. المحمدية الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

محمد مسن. (2001). التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات. الجزائر: دار النشر الساحل.

محمود السيد أبو النيل وآخرون. ( بدون سنة). معجم علم النفس والتحليل النفسي. بيروت. لبنان: دار النهضة العربية.

مدحت محمد أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مجموع النيل العربية.

مصطفى عشوى. سعيد ولوصيف. (1992). الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الثقافة والتسيير. أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992. جامعة الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.

مصطفى نجيب شاويش. (1996). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. الأردن: دار الشروق.

منصور احمد منصور. (1985). المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة. دار الغرب للطباعة والنشر.

ناذر أحمد بوشیخة. (2010). إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية عملية. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. ؤالمة : مديرية النشر لجامعة.

الجريدة الرسمية: قانون رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ: 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية رقم 17 سنة 1990 والذي يتضمن المواد التالية فيما يخص عملية التكوين المادة القانونية 57 إلى 60.

المنجد في اللغة والإعلام. ( 1987) بيروت: دار المشرق بيروت.

سياسة الموارد البشرية شركة "سوناطراك"، 1997.

## المراجع باللغة الأجنبية.

Ait Younes, M. (1996). "Sélection et formation des cadres dirigeants", vers une nouvelles culture managériale, ministère de la restructuration et de la planification. Alger : OPU.

Barraud, J. et autres. (2004). La fonction ressources humaines: Métiers, compétences et formation. France : Dunod.

Barraud, J. (1998). La fonction ressources humaines: Métiers, compétences et formation France : Dunod.

Barzucchetti, S. et Ouzilleau, C. (1994). Bilan de compétence des managers, Paris : Editions d'Organisations.

Belkadi, M. (1996). " Les capacités managériales en situation d'incertitude, de crise et de changement ", vers une nouvelle culture managériale, ministère de la restructuration et de la planification, Alger : OPU.

Beltas, A. (1996). "Le processus de prise de décision managériale en avenir incertain", vers une nouvelle culture managériale, ministère de la restructuration et de la planification, Alger : OPU.

Benali, E.H. (1996). " Culture d'entreprise : éthique + esprit de décision", vers une nouvelle culture managériale, ministère de la restructuration et de la planification, Alger : OPU.

Besseyer, H. et Herri, C. (1992). Gérer les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils, 3ème édition, France : Edition d'Organisation.

- Bonami, J. F. (2000). Valider les acquis professionnels, France : Edition d'Organisation.
- Bouali, A. (2002). "Les défis de l'entreprise et l'impérative flexibilité de la gestion des ressources humaines", colloque: L'entreprise à l'heure de la GRH: Pratiques réelles et approches théoriques. Oran.
- Bournoins, F. et Roussillon, S. (1998). Préparer les dirigeants de demain, une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel. France : Edition d'Organisation.
- Boyer, L. et Equelbey, N. (2003). Organisation théories et application, Paris : Edition d'Organisation.
- Boyer, L. et al . (1990). Histoire du management, Paris : Edition d'Organisation.
- Chandard, J. L. (1988). Précis de gestion personnelle et des ressources humaines, Canada : Edition Gaétan Morin.
- Cuniberti, H. (2000). " De la gestion des compétences à la gestion par les compétences", Gestion des compétences et stratégie d'entreprise, Gaz d'Aujourd'hui, N° 7-8-9.
- DeFalco, H. (2002). Maîtriser ses recrutements, (2è éd), Paris, France
- Dejoux, C. et Dietrich, A. (2005). Management par compétences, le cas de Manpower, France : Editions Daeros et Pearson Education.
- Djabri, A . (1996). "Contribution aux tableaux du forum sur le management", vers une nouvelle culture managériale, ministère de la restructuration industrielle et de la planification, Alger : OPU.
- Doublet, J. (1973). Les cadres que sais-je? Paris : PUF.
- Dubar, C. (2000). La formation professionnelle continue, 4eme édition, Paris : Edition la découverte.
- English,H.B and English,A.C. (1958). Acomprehensive Dictionary of psychological and psychoanalytical termes, longmans.
- François, P. H. (1996). " Crises des compétences? Evaluations et évolution...", le journal des psychologues, Septembre 1996, N° 140.
- Ghiat, B. (2010). "Stratégie de formation des cadres dans la société Algérienne des hydrocarbures Sonatrach", 16e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF), thème "le travail dans tous ses états" L'université catholique de Lille.
- Grethen , A. (1972). La formation des cadres moyens adultes, Paris : Unesco.
- Guichard, J et Huteau, M . (2007). Orientation et insertion professionnelle, 75 concepts clés, Paris : Dunod.

- Guiomard ,G . (1999). Bilan des compétences, Paris, France : Liaisons
- Kanfman, A. (1968). Les cadres et la révolution informatique, Paris : Entreprise moderne.
- Karlof, B. (1990). la stratégie des affaires, guide pratique, concepts et modèles, Alger : Office des publications universitaires.
- Lacono, G. (2004). Gestion des ressources humaines, défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité, Alger : Edition Casbah.
- LeBoterf, G. (2001). Développer les compétences des professionnels, Edition d'Organisation.
- LeBoterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences, 2eme édition, Paris : Edition d'Organisation.
- Levy-Leboyer, C. (2003). Comment choisir et former des leaders?, la psychologie du travail, (2è éd), Paris : Edition d'Organisation.
- Mebarki, M. (2002). "Formation, production de compétences et gestion des ressources humaines", colloque: L'entreprise à l'heure de la GRH: Pratiques réelles et approches théoriques, : Oran.
- Meignant, A. (2000). Manager la formation, France : Edition d'Organisation.
- Mercure, D. (2006). Culture & Gestion en Algérie, Alger : Edition ANEP.
- Mersad, S. (1996). "La politique de formation de nouveau managers et le challenge de l'économie de marché", Vers une nouvelles culture managériale, ministère de la restructuration et de la planification, Alger : OPU.
- Peritti, J.M. (1998). La fonction ressources humaines, (5è éd), Paris : Vuibert.
- Peretti, J.M. (1999). Gestion des ressources humaines. (8è éd), Paris : Vuibert.
- Peritti, J.M. (2000). Ressource humain, Paris : Vuibert.
- Petit, A. et autres. (1984). Une approche global intègre, (3è éd), Paris : Goëtan Marin.
- Pichon, A. (2008). Les cadres à l'épreuve, confiance, méfiance, défiance, France : PUF.
- Probst Gilbert, J.B & Al. (1992). Gérer le changement organisationnel, Tome 2, Paris : Editions d'Organisations.
- Roth, G et Kurtyka, M . (2007). Profession dirigeant de la conception au changement à l'action , Paris : Dunond.
- Roussel, E. (2007). Vies de cadres vers un nouveau rapport au travail, France : Presses Universitaires de Rennes.

- Sauveur, A.S. (1994). Comment réussir son plan de formation, Paris : Demos.
- Seklon, L. (1990). Gestion du personnel, (3è éd), Canada : Edition d'Organisation.
- Soyer, J. (2002). La fonction formation, France : édition d'Organisation.
- St-Onge, S et les autres. (2001). Relever les défis de gestion des ressources humaines, Canada : Gatant Morille.
- Taieb, D et Blanchard, S. (2003). Un bilan professionnel: pour qui? Pourquoi? Dans quelles conditions?, la psychologie du travail, (2è éd) Paris : Edition d'Organisation.
- Tarondeau, J. C et Huttin, C. (2006). Dictionnaire de stratégie d'entreprise, (2è éd) Paris : Librairie Vuibert.
- Weiss, D. (2000). Ressources humaines, Canada : Edition d'Organisation.
- Zarifian, P.H. (1999). Objectifs compétence, France : Edition liaison.
- Promos, . (1992). le processus de modernisation du Sonatrach.

#### **Sites internet:**

- Aymar, G et Casas, N . (1999). Le management des compétences, fiche technique N°8, La Lettre du CEDIP - En lignes n° 8 - janvier - page 2, [http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/fichetech8\\_cle7a6e5f.pdf](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/fichetech8_cle7a6e5f.pdf) . Consulté le 11/01/2008.
- Ben Abdallah, M.A. (2007). Pertinence en gestion par les compétences dans les organisations transversales: construction d'une échelle de mesure, [http://www.iae-toulouse.com/files/184\\_pdf.pdf](http://www.iae-toulouse.com/files/184_pdf.pdf). Consulté 28/10/2008.
- Bourgault, J. & al. (2003). Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir, rapport synthèse, p.15 [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapp\\_synth\\_role-comp.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapp_synth_role-comp.pdf) Consulté le 26/12/2010.
- Cadre, [http://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre\\_\(entreprise\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre_(entreprise)). Consulté le 25/08/2009.
- Cohen, A. et Soulier, A. (2004). Manager par les compétences : un virage à prendre (Cegos) (mai 2004) [http://www.journaldunet.com/management/0405/040539\\_competences.shtml](http://www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml) Consulté le 11/11/2009.
- Cristol, D. (2008). La fabrication des cadres : du rôle de cadre à l'identité de manager, [http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/301\\_617.pdf](http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/301_617.pdf), Consulté le 01/12/2009.

France, De la compétence, secrétitude RH,2008, AFNOR NF x 50 – 70 – Formation Professionnelle – Terminologie 1996.  
<http://secretituderh.blog.sudouestjob.com/index.php/post/De-la-competence>. Consulté le 06/08/2009.

Guaquère, D. Qui sont les cadres intermédiaires de l'action sociale? Evolution des statuts, des compétences et la qualification depuis 10 ans, 200, [www.andesi.asso.fr/cadresinterme.doc](http://www.andesi.asso.fr/cadresinterme.doc)  
Consulté le 25/08/2009.

Leimgruber, M. (2009). Management, [www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/f14183.php](http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/f14183.php). Consulté le 28/06/2010.

Mebarki, M. <http://formation.journal.dunet.com/1697/>management des ressources humaines de lille – 1697.

Monchatre, S. (2003). Management des compétences et construction des qualifications, Comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles?, <http://www.cereq.fr/pdf/b201.pdf>. Consulté le 11/11/2009.

Pucik , V. (2004). L'art de l'entreprise globale, donner aux managers une evergence mondiale, 2006, [www.lesechos.fr/formation/entreprise-globale/article/articles-5-7.htm](http://www.lesechos.fr/formation/entreprise-globale/article/articles-5-7.htm). Consulté le 26/07/2007.

Secrétariat du conseil du trésor du Canada, (2005).Compétences clés en leadership, Définitions et modèle, <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/def-fra.asp> . Consulté le 26/12/2010.

Sonatrach, Ressources humaines, Notre politique ressources humaines et Formation. <http://www.sonatrach-dz.com/NEW/formation.html>. Consulté le 29/07/2010.

## الملاحق

## الاستبيان

في إطار إنجاز دراسة أكاديمية بعنوان التكوين وتسيير المهارات التسييرية لدى إطارات بشركة "سوناطراك". يقترح عليكم استبيان للإجابة عن محتواه. إجابتكم سوف تعالج في سرية تامة وتحفظ كبير. اشعر بارتياح لإعطاء إجابات جديّة. لا يوجد إجابات صائبة وأخرى خاطئة.

- الجنس: ذكر  أنثى
- الحالة المدنية: أعزب  متزوج (ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)
- المستوي التعليمي: جامعي  ثانوي  متوسط
- السن: 21-30  31-40  41-50  50+
- الأقدمية في المنصب: 5 سنوات وأقل  6-10  11-15  16-20  21+
- الأقدمية في سوناطراك: أقل من 10 سنوات  10-19  20-29  30+
- منصب العمل: إطار عالي  رئيس مصلحة  رئيس فرع  مهندس  إطار آخر
- إطار متحصل علي ليسانس  رئيس دورية العمل ألتناوبي
- منصب العمل إداري أو تقني: إداري  تقني
- منصب العمل رئيس أو مرؤوس: مرؤوس  رئيس
- مكان العمل: GL2/Z  GP1/Z  UCV  GL4/Z
- التكوين في مجال التسيير: نعم  لا

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					1 هل التكوين الذي اتبعته في مجال التسيير يلبي احتياجاتك؟.
					2 هل للمؤسسة أهداف التكوين مرجوة في مجال التسيير؟.
					3 هل التكوين الذي اتبعته في مجال التسيير ناجح؟.
					4 هل من المهم تدعيم قدرات التسيير لدى مختلف الإطارات؟.
					5 هل التكوين في مجال التسيير سمح لك بتنسيق مناهج عملك؟.
					6 هل سياسة المؤسسة ناجعة بأن تكشف مسيرين مستقبليين؟.
					7 هل تفضل العمل ضمن جماعة؟.
					8 هل تعمل بالتعاون مع الآخرين ضمن جماعة؟.
					9 هل على المسير أن يسيير مهارات معاونيه؟.
					10 هل تضع المهارات ضمن مؤشرات مرجعية؟.
					11 هل تقود جماعة العمل لأجل نتائج مرتقية؟.

حاول مراجعة الإجابات خشية أن تكون قد نسيت بعض الأسئلة وشكرا على الانتباه.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					12 هل من الضروري إعطاء لكل عامل وسائل العمل الضرورية؟.
					13 هل يمكنك إعطاء توجيهات للوصول إلى هدف؟.
					14 هل تفوض مسؤولية محددة؟.
					15 هل توصل المعارف، والتقنيات والمناهج داخل جماعة العمل؟.
					16 هل تسهل عملية التعليم والتنمية للآخرين؟.
					17 هل تتصرف في آليات التحفيز لتحفيز جماعة عملك؟.
					18 هل تنمي خطوة للوصول إلى اتفاق أثناء المفاوضات؟.
					19 هل تشغل وقتك بفعالية؟.
					20 هل تقود اجتماعات إعلامية وتبادلات داخل جماعة عملك؟.
					21 هل تتحكم في سيرورة المقابلة باستعمال تقنيات ذاتية؟.
					22 هل يمكنك إيصال المستمع إلى الاندماج والمساهمة في العمل؟.
					23 هل تفهم وتحل شفرة الرسائل التعبيرية وغير التعبيرية؟.
					24 هل تسير الوضعيات المتشابكة؟.
					25 هل تقيم العمل والمجهود المنجز من طرف الآخرين؟.
					26 هل توصلت إلى فهم ما يعبر عنه الآخرون وما يريدون وما لا يستطيعون التعبير عنه؟.
					27 هل الاعتراف بالأخطاء والسلبيات هي مهارة لدى المسير؟.
					28 هل تتحسس اختلافات العمل والتحسس الثقافي؟.
					29 هل تقوم بتدريبات موجهة لتنمية الفعالية المهنية داخل جماعة عملك؟.
					30 هل تكيف خطابك الموجه للجمهور وحسب الموقف؟.
					31 هل تشعر أن جماعة عملك تفهمك؟.
					32 هل تنظم الوسائل المادية والبشرية من أجل العمل الناجح؟.
					33 هل من السهل تسخير المقومات في مواجهة المعرفة الفعلية الجديدة؟.
					34 هل تقوم بخطط وقائية بعد تحديد الأسباب؟.
					35 هل تقوم بعملية التنسيق بين العناصر لأجل العمل الناجح؟.
					36 هل تشخص وضعية ما بدلالة معايير محددة؟.
					37 هل تعطي تقييما وجيها للنتائج والوسائل المعمول بها؟.
					38 هل تنظم نفسك خلال إنجاز مشروع انطلاقا من الأخطار والمشاكل؟.
					39 هل تضع معطيات مقابل متغيرات محتملة؟.

حاول مراجعة الإجابات خشية أن تكون قد نسيت بعض الأسئلة وشكرا على الانتباه.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					40 هل تتحكم في سير أخطار وضعية ما؟.
					41 هل تتعامل بطريقة سريعة لمواجهة وضعية غير مألوفة؟.
					42 انطلاقا من تحليلك لوضعية ما وتعطي بدائل فعالة للوصول إلى نتيجة مرتقبة؟.
					43 هل تتابع سير العمل الجاري مع جماعة عملك؟.
					44 هل تعدل سلوكك وعاداتك في نطاق متغير؟.
					45 هل تقوم بتكوين ذاتك؟.
					46 هل تقوم بتقويم ذاتك؟.
					47 هل تتحكم في هدوتك في حالة المشادات والتحرش؟.
					48 هل تقوم بعملك دون الخوف من النتائج؟.
					49 هل تضع مبادئ إرضاء الزبون سارية المفعول؟.
					50 هل أنت في استماع المحيط باحثا عن المعلومات الملائمة؟.
					51 هل تشخص بدقة مختلف عناصر وضعية ما؟.
					52 هل تستنتج أفكار قوية قصد استخراج المهم من وضعية ما؟.
					53 هل تجد صعوبات في حل مشكلة؟.
					54 هل تحدد في مهامك الأهداف الأولية لمؤسستك؟.
					55 هل تتحمل بكل ضمير مسؤولية نتائج المهام الموضوعة؟.
					56 هل تقدم مصلحة المؤسسة في مصلحتك الشخصية في وضعية ما إذا كانا كلاهما متناقضين؟.
					57 هل تأخذ بعين الاعتبار متطلبات العمل مع انشغالاتك الشخصية؟.
					58 أثناء المقابلة هل تحدد أهداف مشتركة؟.
					59 هل تسلك سلوكا فعالا أمام الوضعيات؟.
					60 هل تتحمل الأخطار التي تنتج من اختيارات مأخوذة انطلاقا من معلومات ناقصة؟.
					61 هل تتردد في اتخاذ قرار لوضعية متعددة الاتجاهات؟.
					62 هل تحتفظ بفعاليتك في محيط غريب عنك؟.
					63 هل تتصرف في غياب التوجيهات التنفيذية وتحترم نظام عمل المؤسسة؟.
					64 هل لديك الرغبة أن تكون متبعا من طرف جماعة عملك في أفكارك، وسلوكك، ومشاريعك؟.
					65 هل تقود جماعة عملك نحو هدف مسطر؟.
					66 هل تستعمل بارادتك الخاصة وسائل إضافية في مجال عملك؟.

حاول مراجعة الإجابات خشية أن تكون قد نسيت بعض الأسئلة وشكرا على الانتباه.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					67 هل تقوم بأعمال قد تكون نتائجها غير مضمونة؟.
					68 هل تستعمل عناصر خارجية قصد الحصول على امتيازات؟.
					69 هل تستعمل الشدة من أجل فرض ما هو منتظر من الآخرين؟.
					70 هل تؤثر في أفراد جماعة عملك لحثهم على العمل؟.
					71 هل تتعرف على الشخص الذي يؤثر في القرار على الجماعة؟.
					72 هل تقوم بعلاقات مع أشخاص مهمين لنجاح عملك؟.
					73 هل تتحكم في وضعيات مقلقة وحرجة؟.
					74 هل تستخلص من معاشك المهني دروسا قصد الإلمام؟.
					75 هل توضح أفكارك كي يفهمك الآخرون؟.
					76 هل تقدم اقتراحات جديدة؟.
					77 هل تستعمل أدوات وطرق فعالة من أجل استخلاص معلومات هادفة؟.
					78 هل تقيم نتائجها انطلاقا من مرجعية؟.
					79 هل تكثف طاقاتك الشخصية قصد الحصول على معلومات شخصية؟.
					80 هل تربط المعارف التقنية -المعرفية والمعرفية الفعلية- قصد إفادة الآخرين؟.
					81 هل تكتشف العلاقات غير الواضحة عن طريق التحليل؟.
					82 هل تتحكم في صحة المعلومات؟.
					83 هل تقيس نفسك مع متغير عالي قصد تجاوزه؟.
					84 هل تتحكم في تسيير الأعمال؟.
					85 هل ترسل رسالة لفريق عملك لكي يتكيف ويندمج؟.
					86 هل تستخرج من وضعية العناصر الإيجابية والسلبية من أجل هدف بناء؟.
					87 هل تتحكم في المعرفة التطبيقية الخاصة والمرتبطة بمهن المؤسسة؟.
					88 هل تعمل لإرضاء متطلبات المطابقة لنظام إدارة الجودة؟.
					89 هل من الضروري تسيير ذهنيات العمال؟.
					90 هل القيم الدينية محرك لثقافة المؤسسة؟.
					91 هل تعرف قيم المؤسسة و تنقاسمها مع الآخرين؟.
					92 هل خبرتك المهنية تسمح لك بالإلمام بالثقافة التسييرية؟.

حاول مراجعة الإجابات خشية أن تكون قد نسيت بعض الأسئلة وشكرا على الانتباه.

## Questionnaire

Dans le cadre d'une étude académique concernant la formation et la gestion stratégique des compétences managériales chez les cadres de la Sonatrach. Nous vous proposons un questionnaire que vous voudrez bien renseigner. Vos réponses aux questions seront examinées avec la plus grande discrétion. Sentez-vous libre

par conséquent de donner des réponses sincères. Il n'y a ni « bonne » ni « mauvaise » réponse.

**Merci pour votre collaboration**

---

**Sexe :** Masculin  Féminin

**Situation matrimoniale :** Marié  Célibataire  Veuf (ve)  Divorcé

**Niveau académique :** Universitaire  Secondaire  Moyen

**Age :** 20-30  31-40  41-50  +50

**Ancienneté au poste actuel :** 5 ans et -  6-10  11-15  16-20  21+

**Ancienneté à la Sonatrach :** -10  10-19  20-29  30 et +

**Intitulé de votre poste :** .....

**Poste de travail :** Corps administration  Corps technique   
Corps filière  Corps organique

**Localité de travail :** GL2/Z  GP1/Z  UCV  GL4/Z.

Avez-vous suivi des formations en management ? Oui  Non

		toujours	souvent	parfois	rare	jamais
1	Les formations de management que vous avez suivi répondent-elles à vos besoins ?.					
2	Avez-vous des attentes de l'entreprise en matière de formation en management. ?					
3	Les formations de management que vous avez suivi sont-elles efficaces. ?					
4	Est- il important de renforcer les capacités de management chez les cadres ? .					
5	Les formations en management vous ont-elles permet d'améliorer votre méthodes de travailler. ?					
6	La politique de l'entreprise pour détecter les futurs managers est-elle efficace. ?					
7	Préférez-vous travailler en équipe. ?					
8	Travaillez-vous en coopération avec les autres au sein d'une équipe. ?					

**PS :** Vérifiez si vous n'avez pas oublié de répondre à une question et merci pour votre attention.

		toujours	souvent	parfois	rare	jamais
9	Le manager doit-il gérer les compétences de ces collaborateurs. ?					
10	Positionnez-vous les compétences en fonction d'un référentiel. ?					
11	Pilotez-vous votre groupe de travail pour optimiser les résultats. ?					
12	Est- il indispensable de doter chaque collaborateur en moyens nécessaires de travail ?.					
13	Pouvez- vous donner des orientations pour atteindre un objectif. ?					
14	Délégez-vous une responsabilité définie. ?					
15	Transmettez-vous des connaissances, des techniques et des méthodes dans votre groupe de travail. ?					
16	Facilitez-vous l'apprentissage et le développement des autres ?.					
17	Agissez-vous sur les leviers de motivation pour motiver votre groupe de travail. ?					
18	Vous- vous développez une démarche de concessions et de contreparties afin d'aboutir à un accord lors de votre négociation. ?					
19	Gérez-vous votre temps efficacement. ?					
20	Conduisez-vous des réunions d'informations et des échanges avec votre groupe de travail. ?					
21	Maîtrisez-vous le déroulement d'un entretien par l'utilisation de techniques appropriées. ?					
22	Arrivez-vous à amener l'interlocuteur à adhérer et à passer à l'action. ?					
23	Comprenez-vous et décidez-vous les messages verbaux et non verbaux. ?					
24	Gérez-vous les situations conflictuelles. ?					
25	Valorisez-vous les actions et les efforts fournis des autres. ?					
26	Arrivez-vous à comprendre ce que les autres expriment, veulent ou ne peuvent exprimer. ?					
27	La reconnaissance des erreurs et des échecs est-elle une compétence chez un manager. ?					
28	Comprenez-vous la diversité de travail et la sensibilité culturelle. ?					
29	Faites-vous des entraînements destinés à développer l'efficacité professionnelle de votre groupe de travail. ?					
30	Adaptez-vous votre discours au public et à la situation. ?					
31	Avez-vous le sentiment d'être compris par votre groupe de travail . ?					

**PS** : Vérifiez si vous n'avez pas oublié de répondre à une question et merci pour votre attention

		toujours	souvent	parfois	rare	jamais
32	Organisez-vous les moyens matériels et humains pour un fonctionnement efficace . ?					
33	Est-il facile de rompre les résistances face à des savoir faire nouveaux . ?					
34	Mettez-vous en place des actions préventives après avoir déterminé les causes. ?					
35	Coordonnez-vous des éléments en vue d'obtenir un résultat déterminé. ?					
36	Diagnostiquez-vous une situation en fonction de critères définis. ?					
37	Donnez-vous une appréciation pertinente sur les résultats et les moyens mis en œuvre. ?					
38	Vous – vous organisez durant le déroulement d'un projet en fonction des risques et des contraintes. ?					
39	Positionnez-vous les données en fonction de critères pré – établis. ?					
40	Maîtrisez -vous la gestion des situations de risque .?					
41	Réagissez- vous rapidement à une situation qui est inhabituelle . ?					
42	En analysant une situation, donnez-vous des possibilités de développement pour atteindre l'efficacité attendue.?					
43	Faites-vous le point avec votre groupe de travail sur le déroulement des actions en cours. ?					
44	Modifiez-vous votre comportement, vos habitudes dans un contexte de changement ?					
45	Faites-vous des auto- formations. ?					
46	Faites-vous des auto- évaluations ?.					
47	Conservez-vous votre calme en dépit des tensions et des provocations ?.					
48	Faites-vous votre travail sans craindre des conséquences. ?					
49	Mettez-vous en œuvre les principes de satisfaction du client. ?					
50	Etes- vous à l'écoute de l'environnement en cherchant les informations pertinentes. ?					
51	Identifiez-vous finement les différents éléments d'une situation. ?					
52	Tirez-vous les idées fortes afin de dégager l'essentiel d'une situation . ?					
53	Trouvez-vous des difficultés à résoudre un problème . ?					
54	Déclinez-vous dans vos actions les objectifs prioritaires de l'entreprise ?					
55	Assumez-vous en toute conscience la responsabilité des conséquences des actions mises en place ?.					

**PS** : Vérifiez si vous n'avez pas oublié de répondre à une question et merci pour votre attention

		toujours	souvent	parfois	rare	jamais
56	Faites-vous passer l'intérêt de l'entreprise avant vos propres préférences personnelles dans les moments où tous les deux sont en conflit. ?					
57	Prenez vous en compte les attentes du travail avec vos propres préoccupations. ?					
58	Au cours de l'entretien fixez-vous des objectifs partagés . ?					
59	Réagissez-vous devant les situations efficacement . ?					
60	Assumez-vous les risques encourus par les choix faites à partir d'informations partielles. ?					
61	Hésitez- vous de prendre une décision en situations de plusieurs options. ?					
62	Maintenez-vous votre efficacité dans un univers étranger. ?					
63	Agissez-vous en l'absence de directives opérationnelles dans le respect du mode de fonctionnement de l'entreprise. ?					
64	Avez-vous le désir d'être suivi par votre groupe de travail dans vos idées, vos actes et vos projets. ?					
65	Conduisez-vous votre équipe de travail vers un but assigné. ?					
66	Utilisez-vous de votre propre volonté des moyens supplémentaires dans votre travail. ?					
67	Entrenez-vous des actions dont les résultats sont aléatoires ?.					
68	Utilisez-vous les facteurs externes en vue d'obtenir des avantages. ?					
69	Faites-vous preuve de fermeté pour exiger ce qui est attendu des autres. ?					
70	Influencez-vous votre groupe de travail pour les amener à travailler. ?					
71	Repérez-vous qui influence une décision et son impact sur les groupes. ?					
72	Entretenez-vous des relations avec des personnes susceptibles d'être utiles pour réussir dans votre travail. ?					
73	Maîtrisez-vous les situations stressantes. ?					
74	Tirez-vous les enseignements de votre vécu professionnel afin de les capitaliser. ?					
75	Transcrivez-vous les idées afin d'être compris. ?					
76	Apportez-vous des propositions nouvelles . ?					
77	Utilisez-vous de manière efficiente les outils et moyens afin d'obtenir une information pertinente. ?					
78	Etalonnez-vous vos résultats en fonction d'un référentiel. ?					

**PS** : Vérifiez si vous n'avez pas oublié de répondre à une question et merci pour votre attention

		toujours	souvent	parfois	rare	jamais
79	Mobilisez-vous vos ressources personnelles pour acquérir des connaissances supplémentaires. ?					
80	Accroissez-vous les connaissances techniques (savoir et savoir-faire professionnels) afin d'en faire bénéficier les autres. ?					
81	Découvrez-vous les liaisons qui ne sont pas évidentes par un raisonnement inductif. ?					
82	Maîtrisez-vous l'exactitude des informations. ?					
83	Vous- vous mesurez à un "critères d'excellence" afin de le dépasser. ?					
84	Maîtrisez- vous la conduite des travaux. ?					
85	Transmettez-vous un message à votre groupe de travail tout en l'adaptant afin qu'ils s'adhèrent. ?					
86	Dégagez-vous des éléments positifs et négatifs d'une situation dans un but constructif. ?					
87	Maîtrisez-vous les savoir- faires opérationnels liés aux métiers de l'entreprise. ?					
88	Travaillez-vous en satisfaisant les exigences conformément au système management qualité. ?					
89	Avez-vous le sentiment de devenir un manager. ?					
90	Avez-vous une image positive de vous d'être un manager. ?					
91	Votre comportement actuel reflète-t-il ce qui est attendu d'un manager. ?					
92	Le cheminement professionnel est-il indispensable pour les futurs managers. ?					

**PS :** Vérifiez si vous n'avez pas oublié de répondre à une question et merci pour votre attention

## استمارة المحكمين

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراة بعنوان "التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك". واستنادا إلى المنهجية العلمية، أضع ما بين أيديكم هذه الاستمارة قصد تحكيمها. لهذا العمل الأهداف التالية:

1 - مدى قياس لكل سؤال البعد المراد قياسه في البحث.

2 - تحديد درجة وضوح كل سؤال.

وذلك بالإجابة: بنعم متوسط لا

الوضوح			القياس			متغيرات البحث
لا	متوسط	نعم	لا	متوسط	نعم	
						تقييم التكوين (أسئلة من 01-06)
						المهارات التسييرية (أسئلة من 07-88)
						أ- مهارة التأطير وتدريب الجماعات.....
						ب- مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد.....
						ج- مهارة التخطيط وتنظيم العمل.....
						د- مهارة القدرات الشخصية أو الفردية.....
						ه- مهارة القدرات الموقفية.....
						و- مهارة التعلم.....
						ك- المهارة الخاصة بالمؤسسة.....
						الثقافة التسييرية (أسئلة من 89-92)

شكرا على مساهمتكم

الوضوح			القياس			أبعاد الاستبيان
لا	متوسط	نعم	لا	متوسط	نعم	
<b>تقييم التكوين</b>						
						1 هل التكوين الذي اتبعته في مجال التسيير يلبي احتياجاتك؟.
						2 هل للمؤسسة أهداف التكوين مرجوة في مجال التسيير؟.
						3 هل التكوين الذي اتبعته في مجال التسيير ناجح؟.
						4 هل من المهم تدعيم قدرات التسيير لدى مختلف الإطارات؟.
						5 هل التكوين في مجال التسيير سمح لك بتنسيق مناهج عملك؟.
						6 هل سياسة المؤسسة ناجحة بأن تكشف مسيرين مستقبليين؟.
<b>المؤشر العام للمهارات التسييرية</b>						
<b>1- مهارة التأطير وتدريب الجماعات</b>						
						7 هل تفضل العمل ضمن جماعة؟.
						8 هل تعمل بالتعاون مع الآخرين ضمن جماعة؟.
						9 هل على المسير أن يسير مهارات معاونه؟.
						10 هل تضع المهارات ضمن مؤشرات مرجعية؟.
						11 هل تقود جماعة العمل لأجل نتائج مرتقبة؟.
						12 هل من الضروري إعطاء لكل عامل وسائل العمل الضرورية؟.
						13 هل يمكنك إعطاء توجيهات للوصول إلى هدف؟.
						14 هل تفوض مسؤولية محددة؟.
						15 هل توصل المعارف، والتقنيات والمناهج داخل جماعة العمل؟.
						16 هل تسهل عملية التعليم والتنمية للآخرين؟.
						17 هل تتصرف في أليات التحفيز لتحفيز جماعة عملك؟.
						18 هل تنمي خطوة للوصول إلى اتفاق أثناء المفاوضة؟.
						19 هل تشغل وقتك بفعالية؟.
						20 هل تقود اجتماعات إعلامية وتبادلات داخل جماعة عملك؟.
<b>2- مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد</b>						
						21 هل تتحكم في سيرورة المقابلة باستعمال تقنيات ذاتية؟.
						22 هل يمكنك إيصال المستمع إلى الاندماج والمساهمة في العمل؟.
						23 هل تفهم وتحل شفرة الرسائل التعبيرية وغير التعبيرية؟.
						24 هل تسيير الوضعيات المتشابهة؟.
						25 هل تقيم العمل والمجهود المنجز من طرف الآخرين؟.
						26 هل توصلت إلى فهم ما يعبر عنه الآخرون وما يريدون وما لا يستطيعون التعبير عنه؟.

الوضوح		القياس			أبعاد الاستبيان		
		لا	متوسط	نعم			لا
						هل الاعتراف بالأخطاء والسلبيات هي مهارة لدى المسير؟.	27
						هل تتحسس اختلافات العمل والتحسس الثقافي؟.	28
						هل تقوم بتدريبات موجهة لتنمية الفعالية المهنية داخل جماعة عملك؟.	29
						هل تكيف خطابك الموجه للجمهور وحسب الموقف؟.	30
						هل تشعر أن جماعة عملك تتفهمك؟.	31
<b>3- مهارة التخطيط وتنظيم العمل</b>							
						هل تنظم الوسائل المادية و البشرية من أجل العمل الناجح؟.	32
						هل من السهل تسخير المقومات في مواجهة المعرفة الفعلية الجديدة؟.	33
						هل تقوم بخطط وقائية بعد تحديد الأسباب؟.	34
						هل تقوم بعملية التنسيق بين العناصر لأجل العمل الناجح؟.	35
						هل تشخص وضعية ما بدلالة معايير محددة؟.	36
						هل تعطي تقييما وجيها للنتائج و الوسائل المعمول بها؟.	37
						هل تنظم نفسك خلال انجاز مشروع انطلاقا من الأخطار والمشاكل؟.	38
						هل تضع معطيات مقابل متغيرات محتملة؟.	39
						هل تتحكم في سير أخطار وضعية ما؟.	40
						هل تتعامل بطريقة سريعة لمواجهة وضعية غير مألوفة؟.	41
						انطلاقا من تحليلك لوضعية ما وتعطي بدائل فعالة للوصول إلى نتيجة مرتقبة؟.	42
						هل تتابع سير العمل الجاري مع جماعة عملك.	43
<b>4- مهارة القدرات الشخصية أو الفردية</b>							
						هل تعدل سلوكك وعاداتك في نطاق متغير؟.	44
						هل تقوم بتكوين ذاتك؟.	45
						هل تقوم بتقويم ذاتك؟.	46
						هل تتحكم في هدوئك في حالة المشادات والتحرش؟.	47
						هل تقوم بعملك دون الخوف من النتائج؟.	48
						هل تضع مبادئ إرضاء الزبون سارية المفعول؟.	49
						هل أنت في استماع للمحيط باحثا عن المعلومات الملائمة؟.	50
						هل تشخص بدقة مختلف عناصر وضعية ما؟.	51
						هل تستنتج أفكار قوية قصد استخراج المهم من وضعية ما؟.	52
						هل تجد صعوبات في حل مشكلة؟.	53

الوضوح		القياس			أبعاد الاستبيان			
		لا	متوسط	نعم			لا	متوسط
							54	هل تحدد في مهامك الأهداف الأولية لمؤسستك؟.
							55	هل تتحمل بكل ضمير مسؤولية نتائج المهام الموضوعة؟.
							56	هل تقدم مصلحة المؤسسة عن مصلحتك الشخصية في وضعية ما إذا كانا كلاهما متناقضتين؟.
							57	هل تأخذ بعين الاعتبار متطلبات العمل مع انشغالاتك الشخصية؟.
							58	أثناء المقابلة هل تحدد أهداف مشتركة؟.
							59	هل تسلك سلوكا فعالا أمام الوضعيات؟.
<b>5- مهارة القدرات الموقفية</b>								
							60	هل تتحمل الأخطار التي تنتج من اختيارات مأخوذة انطلاقا من معلومات ناقصة؟.
							61	هل تتردد في اتخاذ قرار لوضعية متعددة الاتجاهات؟.
							62	هل تحفظ بفعاليتك في محيط غريب عنك؟.
							63	هل تتصرف في غياب التوجيهات التنفيذية وتحترم نظام عمل المؤسسة؟.
							64	هل لديك الرغبة أن تكون متبعا من طرف جماعة عملك في أفكارك، وسلوكك، ومشاريعك؟.
							65	هل تقود جماعة عملك نحو هدف مسطر؟.
							66	هل تستعمل بإرادتك الخاصة وسائل إضافية في مجال عملك؟.
							67	هل تقوم بأعمال قد تكون نتائجها غير مضمونة؟.
							68	هل تستعمل عناصر خارجية قصد الحصول على امتيازات؟.
							69	هل تستعمل الشدة من أجل فرض ما هو منتظر من الآخرين؟.
							70	هل تؤثر في أفراد جماعة عملك لحثهم على العمل؟.
							71	هل تتعرف على الشخص الذي يؤثر في القرار على الجماعة؟.
							72	هل تقوم بعلاقات مع أشخاص مهمين لنجاح عملك؟.
							73	هل تتحكم في وضعيات مقلقة وحرجة؟.
<b>6- مهارة التعلم</b>								
							74	هل تستخلص من معاشك المهني دروسا قصد الإلمام؟.
							75	هل توضح أفكارك كي يفهمك الآخرون؟.
							76	هل تقدم اقتراحات جديدة؟.

الوضوح			القياس			أبعاد الاستبيان	
لا	متوسط	نعم	لا	متوسط	نعم		
						هل تستعمل أدوات و طرق فعالة من أجل استخلاص معلومات هادفة؟.	77
						هل تقيم نتائجها انطلاقا من مرجعية؟.	78
						هل تكتف طاقاتك الشخصية قصد الحصول على معلومات شخصية؟.	79
						هل تربط المعارف التقنية -المعرفية و المعرفية الفعلية-قصد إفادة الآخرين؟.	80
						هل تكتشف العلاقات غير الواضحة عن طريق التحليل؟.	81
						هل تتحكم في صحة المعلومات؟.	82
						هل تقيس نفسك مع متغير عالي قصد تجاوزه؟.	83
						هل تتحكم في تسيير الأعمال؟.	84
						هل ترسل رسالة لفريق عملك لكي يتكيف ويندمج؟.	85
						هل تستخرج من وضعية العناصر الإيجابية والسلبية من أجل هدف بناء؟.	86
						<b>7- مهارة الخاصة بالمؤسسة</b>	
						هل تتحكم في المعرفة التطبيقية الخاصة والمرتبطة بمهن المؤسسة؟.	87
						هل تعمل لإرضاء متطلبات المطابقة لنظام إدارة الجودة؟.	88
						<b>الثقافة التسييرية</b>	
						هل من الضروري تسيير ذهنيات العمال؟.	89
						هل القيم الدينية محرك لتقافة المؤسسة؟.	90
						هل تعرف قيم المؤسسة وتتقاسمها مع الآخرين؟.	91
						هل خبرتك المهنية تسمح لك بالإلمام بالثقافة التسييرية؟.	92

## Questionnaire pour validation

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat intitulée « la formation et la gestion stratégique des compétences managériales chez les cadres au sein de la Sonatrach, » et conformément à la méthodologie, je vous propose un questionnaire que vous voudrez bien renseigner. Ce travail a pour objectif :

\* Déterminer si chaque question est censée de mesurer le phénomène étudié dans les différents items ;

\* Déterminer le degré de compréhension de chaque question (la formulation) dans les différents items ;

Vous répondez par :    Oui                    Moyennement                    Non

Les items du questionnaire sont les suivants :

Items	Mesurable			Clarté		
	Oui	Moy	Non	Oui	Moy	Non
1-Evaluation de la formation management (Questions 01 à 06 )						
2-Compétence managériales (Questions 07 à 88)						
A : Encadrement et entraînement des équipes.....						
B : Communication et relation interpersonnelles .....						
C : Planification et organisation du travail.....						
D : Capacités personnelles.....						
E : Capacités situationnelles.....						
F : Apprentissage.....						
G : Compétences spécifiques entreprise.....						
3- Culture managériale.(Valeurs Culture d'entreprise) (Questions 89 à 92 )						

**Merci pour votre collaboration**

## Questionnaire

Dans le cadre d'une étude académique concernant la formation et la gestion stratégique des compétences managériales chez les cadres au sein de la Sonatrach, nous vous proposons un questionnaire que vous voudrez bien renseigner. Vos réponses aux questions seront examinés avec la plus grande discrétion. Sentez-vous libre par conséquent de donner des réponses sincères. Il n'y a ni « bonne » ni « mauvaise » réponse.

**Merci pour votre collaboration**

**Sexe :** Masculin  Féminin

**Situation matrimoniale :** Marié  Célibataire  Veuf (ve)  Divorcé

**Niveau académique :** Universitaire  Secondaire  Moyen

**Age :** 20-30  31-40  41-50  +50

**Ancienneté au poste actuel :** 5 ans et -  6-10  11-15  16-20  21+

**Ancienneté à la Sonatrach :** -10  10-19  20-29  30 et +

**Intitulé de votre poste :** .....

**Poste de travail :** Corps administration  Corps technique   
Corps filière  Corps organique

**Localité de travail :** GL2/Z  GP1/Z  UCV  GL4/Z

Avez-vous suivi des formations en management. . Oui  Non

		Mesurable			Clarté		
		Oui	Moy	Non	Oui	Moy	Non
<b>Item 01 : Evaluation de la formation en management</b>							
1	Les formations que vous avez suivies répondent-elles à vos besoins. ?						
2	Avez-vous des attentes de l'entreprise en matière de formation en management. ?						
3	Les formations de management dans l'entreprise sont-elles efficaces. ?						
4	Est - il important de renforcer les capacités de management chez les cadres . ?						
5	Les formations en management vous ont-elles permet d'améliorer votre méthodes de travailler ?.						
6	La politique de l'entreprise pour détecter les futurs managers est-elle efficace. ?						
<b>Item 02 : Compétences Managériales</b>							
<b>A : Encadrement et Entrainement Des Equipes</b>							
7	Préférez-vous travailler en équipe. ?						
8	Travaillez-vous en coopération avec les autres au sein d'une équipe. ?						

		Mesurable			Clarte		
		Oui	Moy	Non	Oui	Moy	Non
9	Le manager doit-il gérer les compétences de ces collaborateurs. ?						
10	Positionnez-vous les compétences en fonction d'un référentiel ? .						
11	Pilotez-vous votre groupe de travail pour optimiser les résultats. ?						
12	Est - il indispensable de doter chaque collaborateur en moyens nécessaires de travail. ?						
13	Pouvez vous donner des orientations pour atteindre un objectif. ?						
14	Délégez-vous une responsabilité définie. ?						
15	Transmettez-vous des connaissances, des techniques et des méthodes dans votre groupe de travail.. ?						
16	Facilitez-vous l'apprentissage et le développement des autres. ?						
17	Agissez-vous sur les leviers de motivation pour motiver votre groupe de travail ?.						
18	Vous- vous développez une démarche de concessions et de contreparties afin d'aboutir à un accord lors de votre négociation. ?						
19	Gérez-vous votre temps efficacement						
20	Conduisez-vous des réunions d'informations et des échanges avec votre groupe de travail. ?						
<b>B : Communication et Relation Interpersonnelles</b>							
21	Maîtrisez-vous le déroulement d'un entretien par l'utilisation de techniques appropriées. ?						
22	Arrivez-vous à amener l'interlocuteur à adhérer et à passer à l'action. ?						
23	Comprenez-vous et décidez-vous les messages verbaux et non verbaux. ?						
24	Gérez-vous les situations conflictuelles.						
25	Valorisez-vous les actions et les efforts fournis des autres. ?						
26	Arrivez-vous à comprendre ce que les autres expriment, veulent ou ne peuvent exprimer. ?						
27	La reconnaissance des erreurs et des échecs est-elle une compétence chez un manager. ?						
28	Comprenez-vous la diversité de travail et la sensibilité culturelle. ?						
29	Faites-vous des entraînements destinés à développer l'efficacité professionnelle de votre groupe de travail ?.						
30	Adaptez-vous votre discours au public et à la situation ?.						
31	Avez-vous le sentiment d'être compris par votre groupe de travail. ?						
<b>C : Planification et Organisation Du Travail</b>							
32	Organisez-vous les moyens matériels et humains pour un fonctionnement efficace ?.						
33	Est-il facile de rompre les résistances face à des savoir faire nouveaux. ?						

		Mesurable			Clarte		
		Oui	Moy	Non	Oui	Moy	Non
34	Mettez-vous en place des actions préventives après avoir déterminé les causes ?.						
35	Coordonnez-vous des éléments en vue d'obtenir un résultat déterminé. ?						
36	Diagnostiquez-vous une situation en fonction de critères définis. ?						
37	Donnez-vous une appréciation pertinente sur les résultats et les moyens mis en œuvre ?.						
38	Vous – vous organisez durant le déroulement d'un projet en fonction des risques et des contraintes ?.						
39	Positionnez-vous les données en fonction de critères pré – établis. ?						
40	Maîtrisez-vous la gestion des situations de risque. ?						
41	Réagissez- vous rapidement à une situation qui est inhabituelle. ?						
42	En analysant une situation, donnez-vous des possibilités de développement pour atteindre l'efficacité attendue. ?						
43	Faites-vous le point avec votre groupe de travail sur le déroulement des actions en cours. ?						
<b>D : Capacités Personnelles</b>							
44	Modifiez-vous votre comportement, vos habitudes dans un contexte de changement. ?						
45	Faites-vous des auto- formations. ?						
46	Faites-vous des auto- évaluations. ?						
47	Conservez-vous votre calme en dépit des tensions et des provocations. ?						
48	Faites-vous votre travail sans craindre des conséquences ?.						
49	Mettez-vous en œuvre les principes de satisfaction du client ?.						
50	Etes-vous à l'écoute de l'environnement en cherchant les informations pertinentes. ?						
51	Identifiez-vous finement les différents éléments d'une situation. ?						
52	Tirez-vous les idées fortes afin de dégager l'essentiel d'une situation. ?						
53	Trouvez-vous des difficultés à résoudre un problème						
54	Déclinez-vous dans vos actions les objectifs prioritaires de l'entreprise. ?						
55	Assumez-vous en toute conscience la responsabilité des conséquences des actions mises en place. ?						
56	Faites-vous passer l'intérêt de l'entreprise avant vos propres préférences personnelles dans les moments où tous les deux sont en conflit ?.						
57	Prenez vous en compte les attentes du travail avec vos propres préoccupations. ?						

		Mesurable			Clarté		
		Oui	Moy	non	Oui	Moy	Non
58	Au cours de l'entretien fixez-vous des objectifs partagés. ?						
59	Réagissez-vous devant les situations efficacement. ?						
<b>E : Capacités Situationnelles</b>							
60	Assumez-vous les risques encourus par les choix faites à partir d'informations partielles. ?						
61	Hésitez-vous de prendre une décision en situations de plusieurs options ?.						
62	Maintenez-vous votre efficacité dans un univers étranger. ?						
63	Agissez-vous en l'absence de directives opérationnelles dans le respect du mode de fonctionnement de l'entreprise. ?						
64	Avez-vous le désir d'être suivi par votre groupe de travail dans vos idées, vos actes et vos projets ?.						
65	Conduisez-vous votre équipe de travail vers un but assigné. ?						
66	Utilisez-vous de votre propre volonté des moyens supplémentaires dans votre travail. ?						
67	Entrenez-vous des actions dont les résultats sont aléatoires. ?						
68	Utilisez-vous les facteurs externes en vue d'obtenir des avantages. ?						
69	Faites-vous preuve de fermeté pour exiger ce qui est attendu des autres. ? .						
70	Influencez-vous votre groupe de travail pour les amener à travailler. ?						
71	Repérez-vous qui influence une décision et son impact sur les groupes. ?						
72	Entretenez-vous des relations avec des personnes susceptibles d'être utiles pour réussir dans votre travail. ?						
73	Maîtrisez-vous les situations stressantes. ?						
<b>F : Apprentissage</b>							
74	Tirez-vous les enseignements de votre vécu professionnel afin de les capitaliser. ?						
75	Transcrivez-vous les idées afin d'être compris. ?						
76	Apportez-vous des propositions nouvelles. ?						
77	Utilisez-vous de manière efficiente les outils et moyens afin d'obtenir une information pertinente. ?						
78	Etalonnez-vous vos résultats en fonction d'un référentiel. ?						
79	Mobilisez-vous vos ressources personnelles pour acquérir des connaissances supplémentaires. ?						
80	Accroissez-vous les connaissances techniques ( savoir et savoir-faire professionnels) afin d'en faire bénéficier les autres. ?.						
81	Découvrez-vous les liaisons qui ne sont pas évidentes par un raisonnement inductif. ?						

		Mesurable			Clarté		
		Oui	Moy	Non	Oui	Moy	Non
82	Maîtrisez-vous l'exactitude des informations ?.						
83	Vous- vous mesurez à un "critères d'excellence" afin de le dépasser. ?						
84	Maîtrisez- vous la conduite des travaux ?.						
85	Transmettez-vous un message à votre groupe de travail tout en l'adaptant afin qu'ils s'adhèrent ?.						
86	Dégagez-vous des éléments positifs et négatifs d'une situation dans un but constructif ?.						
<b>G : Compétences Spécifiques Entreprise</b>							
87	Maîtrisez-vous les savoir- faire opérationnels liés aux métiers de l'entreprise ?.						
88	Travaillez-vous en satisfaisant les exigences conformément au système management qualité ?.						
<b>Item : Culture Managériales (Valeurs Culture d'entreprise)</b>							
89	Est-il nécessaire de gérer les mentalités des agents ?.						
90	Les valeurs religieuses sont-elles le moteur de la culture de l'entreprise ?.						
91	Connaissez-vous les valeurs de votre entreprise et vous les partagez ?.						
92	Votre expérience professionnelle vous a permet d'acquérir une culture managériale ?.						

**PS :** Vérifiez si vous n'avez pas oublié de répondre à une question et merci pour votre attention

**Autres commentaires :**

.....

.....

.....

.....

.....

جدول رقم ( 43 ) يبين نتائج صدق المحكمين الاستبيان من حيث القياس والوضوح .

الوضوح		القياس			أبعاد الاستبيان	
لا	متوسط	نعم	لا	متوسط	نعم	
/	13,33	86,67	/	10	90	تقييم التكوين
/	20	80	/	/	100	1 هل التكوين الذي اتبعته في مجال التسيير يلبي احتياجاتك؟.
/	/	100	/	20	80	2 هل للمؤسسة أهداف التكوين مرجوة في مجال التسيير؟.
/	/	100	/	/	100	3 هل التكوين الذي اتبعته في مجال التسيير ناجح؟.
/	/	100	/	20	80	4 هل من المهم تدعيم قدرات التسيير لدى مختلف الإطارات؟.
/	/	100	/	/	100	5 هل التكوين في مجال التسيير سمح لك بتنسيق مناهج عملك؟.
/	60	40	/	20	80	6 هل سياسة المؤسسة ناجحة بأن تكشف مسيرين مستقبليين؟.
<b>المؤشر العام للمهارات التسييرية</b>						
<b>1,43</b>	<b>12,86</b>	<b>85,71</b>	<b>1,43</b>	<b>17,14</b>	<b>81,43</b>	<b>1- مهارة التأطير وتدريب الجماعات</b>
/	/	100	/	20	80	7 هل تفضل العمل ضمن جماعة؟.
/	/	100	/	/	100	8 هل تعمل بالتعاون مع الآخرين ضمن جماعة؟.
/	20	80	/	40	60	9 هل على المسير أن يسير مهارات معاونه؟.
/	40	60	/	40	60	10 هل تضع المهارات ضمن مؤشرات مرجعية؟.
/	20	80	/	20	80	11 هل تقود جماعة العمل لأجل نتائج مرتقبة؟.
/	20	80	/	20	80	12 هل من الضروري إعطاء لكل عامل وسائل العمل الضرورية؟.
/	/	100	/	/	100	13 هل يمكنك إعطاء توجيهات للوصول إلى هدف؟.
/	/	100	/	/	100	14 هل تفوض مسؤولية محددة؟.
/	20	80	/	20	80	15 هل توصل المعارف، والتقنيات والمناهج داخل جماعة العمل؟.
/	/	100	/	/	100	16 هل تسهل عملية التعليم والتنمية للآخرين؟.
/	60	40	/	40	60	17 هل تتصرف في أليات التحفيز لتحفيز جماعة عملك؟.
20	/	80	20	/	80	18 هل تنمي خطوة للوصول إلى اتفاق أثناء المفاوضات؟.
/	/	100	/	20	80	19 هل تشغل وقتك بفعالية؟.
/	/	100	/	20	80	20 هل تقود اجتماعات إعلامية وتبادلات داخل جماعة عملك؟.
<b>03,64</b>	<b>07,27</b>	<b>89,09</b>	<b>01,82</b>	<b>12,73</b>	<b>85,45</b>	<b>2- مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد</b>
/	40	60	/	40	60	21 هل تتحكم في سيرورة المقابلة باستعمال تقنيات ذاتية؟.

الوضوح			القياس			أبعاد الاستبيان	
لا	متوسط	نعم	لا	متوسط	نعم		
/	20	80	/	20	80	هل يمكنك إيصال المستمع إلى الاندماج والمساهمة في العمل؟.	22
20	20	60	/	20	80	هل تفهم وتحل شفرة الرسائل التعبيرية وغير التعبيرية؟.	23
/	/	100	/	20	80	هل تسير الوضعيات المتشابكة؟.	24
/	/	100	20	/	80	هل تقيم العمل والمجهود المنجز من طرف الآخرين؟.	25
/	/	100	/	/	100	هل توصلت إلى فهم ما يعبر عنه الآخرون وما يريدون وما لا يستطيعون التعبير عنه؟.	26
/	/	100	/	20	80	هل الاعتراف بالأخطاء والسلبيات هي مهارة لدى المسير؟.	27
20	/	80	/	20	80	هل تتحسس اختلافات العمل والتحسس الثقافي؟.	28
/	/	100	/	/	100	هل تقوم بتدريبات موجهة لتنمية الفعالية المهنية داخل جماعة عملك؟.	29
/	/	100	/	/	100	هل تكيف خطابك الموجه للجمهور وحسب الموقف؟.	30
/	/	100	/	/	100	هل تشعر أن جماعة عملك تتفهمك؟.	31
<b>05,00</b>	<b>10,00</b>	<b>85,00</b>	<b>05,00</b>	<b>13,33</b>	<b>81,67</b>	<b>3- مهارة التخطيط وتنظيم العمل</b>	
/	/	100	20	20	60	هل تنظم الوسائل المادية و البشرية من أجل العمل الناجح؟.	32
/	40	60	20	/	80	هل من السهل تسخير المقومات في مواجهة المعرفة الفعلية الجديدة؟.	33
20	/	80	/	/	100	هل تقوم بخطط وقائية بعد تحديد الأسباب؟.	34
/	/	100	/	/	100	هل تقوم بعملية التنسيق بين العناصر لأجل العمل الناجح؟.	35
/	20	80	/	20	80	هل تشخص وضعية ما بدلالة معايير محددة؟.	36
/	20	80	/	20	80	هل تعطي تقييما وجيها للنتائج و الوسائل المعمول بها؟.	37
/	/	100	/	/	100	هل تنظم نفسك خلال انجاز مشروع انطلاقا من الأخطار والمشاكل؟.	38
20	20	60	/	/	100	هل تضع معطيات مقابل متغيرات محتملة؟.	39
/	/	100	/	40	60	هل تتحكم في سير أخطار وضعية ما؟.	40
/	/	100	/	40	60	هل تتعامل بطريقة سريعة لمواجهة وضعية غير مألوفة؟.	41

الوضوح			القياس			أبعاد الاستبيان	
لا	متوسط	نعم	لا	متوسط	نعم		
20	20	60	/	20	80	انطلاقاً من تحليلك لوضعية ما وتعطي بدائل فعالة للوصول إلى نتيجة مرتقبة؟.	42
/	/	100	20	/	80	هل تتابع سير العمل الجاري مع جماعة عملك؟.	43
<b>02,50</b>	<b>06,25</b>	<b>91,25</b>	<b>12,50</b>	<b>16,25</b>	<b>71,25</b>	<b>4- مهارة القدرات الشخصية أو الفردية</b>	
/	/	100	20	/	80	هل تعدل سلوكك وعاداتك في نطاق متغير؟.	44
/	/	100	20	/	80	هل تقوم بتكوين ذاتك؟.	45
/	/	100	20	/	80	هل تقوم بتقويم ذاتك؟.	46
/	/	100	20	/	80	هل تتحكم في هدوئك في حالة المشادات والتحرش؟.	47
/	/	100	40	/	60	هل تقوم بعملك دون الخوف من النتائج؟.	48
/	20	80	/	20	80	هل تضع مبادئ إرضاء الزبون سارية المفعول؟.	49
/	/	100	/	20	80	هل أنت في استماع للمحيط باحثاً عن المعلومات الملائمة؟.	50
/	/	100	/	/	100	هل تشخص بدقة مختلف عناصر وضعية ما؟.	51
20	/	80	/	20	80	هل تستنتج أفكار قوية قصد استخراج المهم من وضعية ما؟.	52
/	/	100	20	20	60	هل تجد صعوبات في حل مشكلة؟.	53
/	20	80	/	20	80	هل تحدد في مهامك الأهداف الأولية لمؤسستك؟.	54
20	/	80	/	40	60	هل تتحمل بكل ضمير مسؤولية نتائج المهام الموضوعة؟.	55
/	/	100	20	40	40	هل تقدم مصلحة المؤسسة عن مصلحتك الشخصية في وضعية ما إذا كانا كلاهما متناقضتين؟.	56
/	20	80	20	20	60	هل تأخذ بعين الاعتبار متطلبات العمل مع انشغالاتك الشخصية؟.	57
/	20	80	20	20	60	أثناء المقابلة هل تحدد أهداف مشتركة؟.	58
/	20	80	/	40	60	هل تسلك سلوكاً فعالاً أمام الوضعيات؟.	59
<b>02,86</b>	<b>04,28</b>	<b>92,86</b>	<b>/</b>	<b>04,29</b>	<b>95,71</b>	<b>5- مهارة القدرات الموقفية</b>	
/	40	60	/	20	80	هل تتحمل الأخطار التي تنتج من اختبارات مأخوذة انطلاقاً من معلومات ناقصة؟.	60
/	/	100	/	/	100	هل تتردد في اتخاذ قرار لوضعية متعددة الاتجاهات؟.	61
/	/	100	/	/	100	هل تحفظ بفعاليتك في محيط غريب عنك؟.	62
20	/	80	/	20	80	هل تتصرف في غياب التوجيهات التنفيذية وتحترم نظام عمل المؤسسة؟.	63

الوضوح			القياس			أبعاد الاستبيان	
لا	متوسط	نعم	لا	متوسط	نعم		
20	/	80	/	20	80	هل لديك الرغبة أن تكون متبعا من طرف جماعة عملك في أفكارك، وسلوكك، ومشاريعك؟.	64
/	/	100	/	/	100	هل تقود جماعة عملك نحو هدف مسطر؟.	65
/	/	100	/	/	100	هل تستعمل بإرادتك الخاصة وسائل إضافية في مجال عملك؟.	66
/	/	100	/	/	100	هل تقوم بأعمال قد تكون نتائجها غير مضمونة؟.	67
/	20	80	/	/	100	هل تستعمل عناصر خارجية قصد الحصول على امتيازات؟.	68
/	/	100	/	/	100	هل تستعمل الشدة من أجل فرض ما هو منتظر من الآخرين؟.	69
/	/	100	/	/	100	هل تؤثر في أفراد جماعة عملك لحثهم على العمل؟.	70
/	/	100	/	/	100	هل تتعرف على الشخص الذي يؤثر في القرار على الجماعة؟.	71
/	/	100	/	/	100	هل تقوم بعلاقات مع أشخاص مهمين لنجاح عملك؟.	72
/	/	100	/	/	100	هل تتحكم في وضعيات مقلقة ودرجة؟.	73
<b>3,07</b>	<b>9,23</b>	<b>87,70</b>	/	<b>12,31</b>	<b>87,69</b>	<b>6- مهارة التعلم</b>	
/	/	100	/	20	80	هل تستخلص من معاشك المهني دروسا قصد الإلمام؟.	74
/	20	80	/	/	100	هل توضح أفكارك كي يفهمك الآخرون؟.	75
/	/	100	/	/	100	هل تقدم اقتراحات جديدة؟.	76
20	/	80	/	/	100	هل تستعمل أدوات و طرق فعالة من أجل استخلاص معلومات هادفة؟.	77
/	/	100	/	20	80	هل تقيم نتائجها انطلاقا من مرجعية؟.	78
/	/	100	/	/	100	هل تكثف طاقاتك الشخصية قصد الحصول على معلومات شخصية؟.	79
/	/	100	/	/	100	هل تربط المعارف التقنية-المعرفية والمعرفية الفعلية-قصد إفادة الآخرين؟.	80
/	20	80	/	/	100	هل تكتشف العلاقات غير الواضحة عن طريق التحليل؟.	81
/	/	100	/	20	80	هل تتحكم في صحة المعلومات؟.	82
/	20	80	/	20	80	هل تقيس نفسك مع متغير عالي قصد تجاوزه؟.	83
/	20	80	/	20	80	هل تتحكم في تفسير الأعمال؟.	84

الوضوح			القياس			أبعاد الاستبيان	
لا	متوسط	نعم	لا	متوسط	نعم		
20	40	40	/	40	60	هل ترسل رسالة لفريق عملك لكي يتكيف ويندمج؟.	85
/	/	100	/	20	80	هل تستخرج من وضعية العناصر الإيجابية والسلبية من أجل هدف بناء؟.	86
/	/	<b>100</b>	/	<b>10,00</b>	<b>90,00</b>	<b>7- المهارة الخاصة بالمؤسسة</b>	
/	/	100	/	/	100	هل تتحكم في المعرفة التطبيقية الخاصة والمرتبطة بمهن المؤسسة؟.	87
/	/	100	/	20	80	هل تعمل لإرضاء متطلبات المطابقة لنظام إدارة الجودة؟.	88
/	<b>05,00</b>	<b>95,00</b>	/	<b>15,00</b>	<b>85,00</b>	<b>الثقافة التسييرية.</b>	
/	/	100	/	/	100	هل من الضروري تسيير ذهنيات العمال؟.	89
/	/	100	/	20	80	هل القيم الدينية محرك لثقافة المؤسسة؟.	90
/	/	100	/	20	80	هل تعرف قيم المؤسسة وتتقاسمها مع الآخرين؟.	91
/	20	80	/	20	80	هل خبرتك المهنية تسمح لك بالإلمام بالثقافة التسييرية؟.	92